

バーナード・サイモン理論におけるリーダーシップ とオーソリティ：バーナーディアンによる理解とその 特質

福永，文美夫

<https://doi.org/10.15017/4492963>

出版情報：経済學研究. 58 (2), pp.99-112, 1992-11-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



バーナード・サイモン理論における リーダーシップとオーソリティ

— バーナーディアンによる理解とその特質 —

福 永 文 美 夫

目 次

は じ め に

I バーナード・サイモン理論におけるリーダーシップとオーソリティ

- 1 バーナード理論におけるリーダーシップとオーソリティ
- 2 サイモン理論におけるリーダーシップとオーソリティ

II バーナーディアンによる理解とその特質

- 1 飯野春樹の見解
- 2 植村省三の見解
- 3 三戸公の見解

お わ り に

は じ め に

われわれは先に、バーナード・サイモンのオーソリティ論を考察した¹⁾。バーナードはオーソリティを制裁に関連しない自発的な意思決定にもとづくコミュニケーションの受容として捉えるが、サイモンはオーソリティを制裁によって担保された権力として捉える。

本稿では、バーナード・サイモン理論におけるリーダーシップ論はどのように位置付けられているのか、オーソリティ論と関連させながら考察していきたい。また、本稿の後半では、日

本の代表的なバーナーディアンによるバーナード理解を紹介し、その批判的検討を行っていき

たい。

I バーナード・サイモン理論におけるリーダーシップとオーソリティ

1 バーナード理論におけるリーダーシップとオーソリティ

(1) リーダーシップの規定

バーナードは『経営者の役割』と『組織と管理』の2つの著書の中でリーダーシップについての叙述がある。まず、『経営者の役割』（以下、主著と呼ぶ）におけるリーダーシップ論を考察しよう。

主著においては、リーダーシップについてま

1) 拙稿「“社会的権力”と権限受容説—『権力の予期理論』とバーナード理論との接点—」『経済論究』（九州大学大学院）第77号、1990年。同「権力・権限・影響力—『権力の予期理論』とサイモン理論との接点—」『経済論究』（九州大学大学院）第80号、1991年。

とめた章はなく、「管理責任の性質」という章でリーダーシップを扱っているのみである。この章で、バーナードはリーダーシップを信念を作り出すことによって協働的な個人的意思決定を鼓舞するような力であると規定し²⁾、さらに技術的側面と道徳的側面の2つに大別している³⁾。

リーダーシップの技術的側面とは、局部的、個人的、特殊的、一時的で、体力、技能、技術、知覚、知識、記憶、想像力において特定の個人が優れているという側面である。これは、時と場所によって変動し、条件付け、訓練、教育によって育成可能であり、相対的で容易に決定しうるものであり、比較的客観的で積極的な行為に必要であり、人から尊敬もされるけれども、対抗もされるものである。また、リーダーシップの道徳的側面とは、一般的、普遍的で、特定の育成が難しく、絶対的で、主観的であり、社会の態度と理想、一般的諸制度を反映するもので、決断力、不屈の精神、耐久力、勇気において特定の個人が優れているという側面である。これは、行動の質を決定するもので、人がどんなことをしないか、あるいは差し控えるかという事実から最もよく推察されるもので、尊敬と崇敬を集めるものである。これは、「責任」という言葉で代表されるリーダーシップの側面である。この説明の後、バーナードはリーダーシップの道徳的側面、すなわち責任のみに集中して議論を続けている。

確かに、バーナードのいうように、リーダーシップはその質いかんによって組織の存続を左右するものであろう。バーナードは、組織の全

体を得得できるのは少数の天才的管理者だけが可能であるとまで強調する⁴⁾。つまり、主著におけるバーナードは、リーダーシップを「道徳的創造性」という管理機能の一局面、として捉えたのである⁵⁾。

ところが、バーナードは『組織と管理』の「リーダーシップの本質」という章の中で、次のようにリーダーシップを定義している。「以後私がリーダーシップという用語を使用するとき、それは、組織化された努力に従事する人々ないしは彼らの活動を先導する諸個人の行動が有する特質を指す。これがその第一義である。しかしながら組織化された努力は、しばしば資産ないしはプラントを含む協働体系のなかで発生する。このようなときには調整された諸活動は資産ないしはプラントと関係をもつか、ないしは結合され、両者は別々のものではない。したがってこのような資産の管理ないしは経営は、人員に対する指令ないしは監督とは区別されて、リーダーシップの第二の側面として含まれる。」⁶⁾

第一の側面は、「組織化された努力に従事する人の特質」という一般的な規定である。しかし、

4) *Ibid.*, p. 239.

5) *Ibid.*, p. 261.

バーナードのいう道徳とは、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、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、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ものであるという。したがって、一般に認められている教会によって教導される道徳準則だけではなく、愛国的な国民の義務感・責務感、礼儀作法なども重要な道徳準則に含まれる。組織内においては、バーナードは「正しい」方法で仕事をすることが、多くの専門的な仕事における支配的な道徳準則であるという。もちろんこの「正しさ」は、目的合理的な意味でのものではなく、価値的道徳的な意味でのものである。

6) C.I. Barnard, *Organization and Management* (以下 *Organization*), Harvard University Press, 1948, pp. 83-84.

2) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive* (以下 *Functions*), Harvard University Press, 1938, p. 259.

3) *Functions*, pp. 260.

第二の側面は資産やプラントに対するリーダーシップを問題にしている。通常、リーダーシップは人の人に対する活動であるが、バーナードは人の物に対する活動も考慮に入れているのである。このように、『組織と管理』におけるリーダーシップ概念は、主著とは異なり、管理の領域とも重なるような広範な概念となっている。

次に、リーダーの基本的資質は、活力と忍耐力、決断力、説得力、責任感、知的能力が（この順序で）優れていることであるという⁷⁾。これは、主著におけるリーダーシップの技術的側面・道徳的側面に相当するものであるが、主著のように、道徳的側面、すなわち責任を強調することはしていない。

さらに、バーナードは『組織と管理』の中で、リーダーシップ行動の4領域として、目標の決定、手段の操作、行為の道具の統制、調整された行為の鼓舞をあげている⁸⁾。このように4つの領域に分けているが、注意されなければならないのは、それぞれの行為が別々のものではなく、重複ないし密接に相互依存し、さらに同時進行的であることである。

まず、目標の決定であるが、これはリーダーが従事している仕事の一般目的（目標）に関連して、何をすべきか、何をしてはならないか、どこへ行くのか、いつ止めるべきなのかを知り、発言することである。手段の操作は、既に決められた目標を達成するための手段・技法としての、専門的技術的な手続きの設定と実施を細かく指揮することである。また、バーナードによれば、リーダーの立場から見れば組織は行為の道具であり、絶対不可欠の道具である⁹⁾。すなわ

ち、行為の道具の統制とは組織の統制ということになるが、内容的には、組織の維持はリーダーがやるべきことであるというものである。調整された行為の鼓舞は、組織外の人を調整された努力に変えること、すなわち組織に入れることである。

以上、リーダーシップ行動の4領域は、基本的には「計画」「組織」「人事」「指揮」「統制」をサイクルとする管理過程論の領域と一致するものと思われる。すなわち、目標の決定は「計画」、手段の操作は「指揮」、行為の道具の統制は「統制」、調整された行為の鼓舞は「組織」「人事」に相当するものである。もっとも、この考え方は、バーナードだけではなく、コッターなど最近のリーダーシップ論者の中にもみられる¹⁰⁾。

このように、『組織と管理』におけるリーダーシップ概念は主著のような道徳性に限定したも

9) この「道具 instrumentality」は注意を要するので、以下の引用で補っておく。

「リーダーシップには人々のある特定の努力を調整する局面があることは明白である。リーダーシップなしには調整ないし協働はほとんど成立せず、したがってリーダーシップは協働を含意する。調整された努力が組織を成立させる。組織とはリーダーの立場からみれば行為の道具であり、それは絶対不可欠の道具である。……リーダーがまず努力しなければならないのは、活動の総合体系としての組織の維持と先導である。私にはこのことがリーダーシップ行動の最も明確で特徴的なことであると思われるが、それにもかかわらずほとんど認められていないし、理解されてもない。組織を構成しているもろもろの行為の大半は外見的に組織の維持とは何ら関係がない特殊機能——例えば、組織の特定課業を達成すること——を担っているがために、組織の維持と先導といったような行為が同時に組織を構成していることや、技術的で道具的でないこうした行為こそが、リーダーシップの観点からすれば非常に重要である。」(Ibid., p. 89.)

10) J. P. Kotter, *A Force for Change*, Free Press, 1990. (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1991年, 9頁)。

7) *Organization*, pp. 92-102.

8) *Ibid.*, pp. 85-91.

のとは異なり、管理の領域と同じ広範なものとなっている。まさに矛盾した議論を展開しているのである。

(2) オーソリティとリーダーシップ

次に、オーソリティとリーダーシップとの関連を考察することにしよう。まず、オーソリティの定義を確認する。「オーソリティとは、公式組織における伝達（命令）の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし『構成員』が、伝達を、自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして、受容するのである。この定義によれば、オーソリティには二つの側面がある。第一は主観的、人格的なものであり、伝達を権威あるものとして受容することであり、……第二は客観的側面——それによって伝達が受容される伝達そのものの性格——である。」¹¹⁾

ここで注意されなければならないのは、オーソリティの主観的側面と主観的オーソリティ、オーソリティの客観的側面と客観的オーソリティとは異なるということである。バーナードにとって、そもそもオーソリティは伝達を組織の構成員が受容したときに初めて成立する。このとき、伝達そのものがオーソリティの客観的側面、受容するということがオーソリティの主観的側面であった。したがって、伝達は客観的オーソリティではなく、受容は主観的オーソリティではない。なぜなら、これは定義における2つの側面ないし契機の次元であり、どちらか一方では、オーソリティは成立しないのである。

バーナードは、永続的な組織はオーソリティ

維持の3条件のもとで個人の意思決定が行われるから可能であるという。その3条件とは、①命令が受容の4条件（命令の理解、組織目的との両立、個人欲求との両立、実行可能性）を充たすこと、②無関心圏内で個人が受容していること、③無関心圏の安定を維持する共同体意識が発生していること、である。

バーナードのいう主観的オーソリティとは、この①の条件が成立しているときのオーソリティである。バーナードは次のようにいう。

「管理行為の原則のうち、服従されえない命令、あるいは服従されないような命令は発令されないという原則ほど、良い組織において十分確立されている原則はない。……この原則は、通常、公式的には認められないし、少なくとも明言できないものである。初めに受け入れられそうにない、あるいは一見あきらかに受け入れられそうもない命令を発する必要があるときには、注意深い予備教育をすとか、説得の努力を払うとか、あるいはあらかじめ効果ある誘因を提供するとかして、問題が生ぜず、権威の否定も起こらず、そして命令が服従されるような手段がとられるであろう。」¹²⁾

バーナードは、服従されないような命令は出さないという原則は、予備教育や説得、誘因の提供というリーダーの努力が欠かせないという。このような状態のとき、受令者は主体的に命令を受容するのである。つまり、リーダーの資質、能力によって命令の受容がなされるのである。したがって、バーナードのいう主観的オーソリティは通常のリーダーシップ概念に等しいものであるといえる。

また、客観的オーソリティとは、この③の条

11) *Functions*, p. 163.

12) *Ibid.*, pp. 167-168.

件が成立しているときのオーソリティである。
バーナードは次のようにいう。

「かように貢献者たちが、伝達の権威を維持しようとするのは、ただ受容可能な伝達だけが一般に発令されるように注意されている場合には、それらの伝達は大部分が個人の無関心圏内にはいるからであり、また共同体意識がたいていの貢献者の動機に影響を与える場合がほとんどだからである。この意識の実行の用具が上位権威という仮構であって、それが人格的な問題を非人格的に取り扱うことを一般に可能としている。」¹³⁾

バーナードは、この命令は受容しなければならぬという規範的な共同体意識が個人の判断に影響するような状態に対して「仮構 fiction」であるという。このときのオーソリティ、すなわち上位オーソリティが客観的オーソリティである。つまり、「上位オーソリティの仮構」は、客観的オーソリティが仮構であるということである。

バーナードはその客観的オーソリティの説明の中で、地位のオーソリティとリーダーシップのオーソリティという2つの種類のオーソリティをあげている¹⁴⁾。地位のオーソリティとは、その人の人格や能力にかかわらず、単に地位が高いためにオーソリティを認めるというものである。また、リーダーシップのオーソリティとは、地位に無関係にただ人格や能力に優れているためにオーソリティを認めるというものである。

さらに、バーナードは、地位のオーソリティとリーダーシップのオーソリティが組み合わさると、組織と既に決まった関係を持つ人は一般にオーソリティを認め、はるか無関心圏外にある命令でも受け入れるようになるという。しかし、バーナードは最終的な決定は伝達を受ける人の態度によると主張しているので、いくら地位があっても、また人格が優れていても、それを受ける本人がNOと言えばオーソリティは成立しないのである。

このように、バーナードのオーソリティ概念の中心部分ないし、主要な側面は実質的には、伝達を受ける個人の判断に関係するという非常に不安定なものにならざるを得ない。また、いったん受容した場合でも、その受容のしかたが制裁関連的な場合、そのオーソリティは客観的オーソリティである。バーナードによれば、これは仮構 (fiction) であって、自ら主体的に受容した場合の主観的オーソリティでない限り真のオーソリティではない。

ということは、オーソリティ概念がリーダーシップ概念と一致してしまうということになる。なぜなら、真のオーソリティである主観的オーソリティは、前述のようにリーダーシップ概念と等しいものであるからである。オーソリティを主観的側面と客観的側面に分け、主観的側面を重視したがために、このようなことになった。オーソリティは、本来客観的なもので主観的な受容という側面はそのオーソリティが成立する際の一つのきっかけのようなものにすぎない。主観的側面は客観的側面と同列に扱うべきものではない。バーナードのオーソリティ論は、結局リーダーシップのことを言っているものであるというクーンツ・オドンネル流の理解が正しいということになる。

13) *Ibid.*, p. 170.

14) *Ibid.*, pp. 73-74.

バーナードのここでのリーダーシップという言葉の使い方は、その他の箇所とは異なっている。「リーダーシップのオーソリティ」というときのリーダーシップは、特定の人格にそなわっている資質、能力という常識的なリーダーシップ概念である。

2 サイモン理論におけるリーダーシップとオーソリティ

サイモンは、スミスバーグとトンプソンとの共著『組織と管理の基礎理論』のなかで、リーダーシップを社会集団形成の一要素として捉えている。そして、リーダーシップの他の社会集団形成の要素として、作業集団への一体化、目標への一体化、外部組織への一体化、同志感、象徴と記章、をあげている¹⁵⁾。

社会集団を形成するためには、まず作業集団の一体化と目標への一体化が必要となる。例えば、同僚から好かれたい、よく思われたい人は、集団が彼に課そうとする行為基準を受け入れ、集団とその価値を守り保持するために働くことになる。このとき、彼は作業集団へ一体化していることになる。また、メンバーが一月に数回しか参加しない自発的な政治組織では、目標（目的）如何によっては参加しないメンバーが出てくることになる。この場合は、目標への一体化が強く出ていることになる。

外部組織への一体化は、作業集団以外の集団、例えば家族、教会、学校、専門職、企業連合会、労働組合などに対する忠誠・一体化をいうもので、このことが作業集団への一体化につながることになる。また、同志感とは、作業集団内のメンバーの社会的価値、知的習慣を共有することによって社会的凝集性や集団への一体化が強まることをいうものである。つまり、同志感によって、集団の強力な団結が生れることになるのである。象徴と記章は、目に見える具体的な記

号（国旗、称号、組織名称など）によって抽象的な存在や観念へ一体化をすることになるというものである。

サイモンはリーダーの役割として、触媒機能に注目する。もちろん、リーダーシップの機能はこれだけではない、組織維持の機能も合わせて持っている、サイモンはいう。

ここでサイモンのリーダーシップの定義を確認すると、「リーダーとは、目標追求に向かって人々を結びつけることができる人と定義してよいだろう。リーダーシップは、常に程度の問題である。その影響力の強さは、リーダーの個人的資質と彼が影響を与えようとしている人々の資質との相対関係に依存し、そして集団を取り囲む状況に依存する。」¹⁶⁾

結局、リーダーシップとは、目標追及に向かって人々を結びつけることができるリーダーの個人的資質ということになる。そして、この規定はリーダーの資質と同時にフォロアーの資質とその環境をも考慮している規定である¹⁷⁾。

次に、サイモンはリーダーシップを「フォーマルな」リーダーシップと「ナチュラな」リーダーシップとに分けている¹⁸⁾。「フォーマル

16) *Public*, p. 103. (前掲訳書, 80頁)。

17) バーナードにも同じような規定がある。

「疑似数学的な言語でリーダーシップを再定義すれば、すなわちリーダーシップとは少なくとも三つの複合変数—個人、追随者の集団、及び諸条件—の関数であるように思われる。」(*Organization*, p. 84.)

18) *Public*, p. 104. (前掲訳書, 81頁)。

サイモンのフォーマル・リーダーシップ/ナチュラル・リーダーシップの議論は、バーナードの地位のオーソリティ/リーダーシップのオーソリティの議論に類似している。

このようなオーソリティあるいはリーダーシップの二元論は、バーナードやサイモンだけが論じているものではない。リーダーシップ論者が一般に論じているものである。例えば、エツィオーニの道具的 (instrumental) リーダーシップ/情緒的 (expressive) リーダーシップ、地位の権力/人格の権力、タンネンバウム・シュミットの上司中心型 (boss-

15) H. A. Simon, D. W. Smithburg, and V. A. Thompson, *Public Administration* (以下 *Public*), Alfred A. Knopf, 1950, pp. 94-105. (岡本康雄/河合忠彦/増田孝治訳『組織と管理の基礎理論』ダイヤモンド社, 1976年, 71~83頁)。

な」リーダーシップとは、フォーマルな地位から引き出される影響力であり、「ナチュラルな」リーダーシップとは、個人的に卓越した資質を他人が認めることから生れる影響力である。当然のことながら、この二種類の影響力は程度の差はあれ、結び付いているものである。しかし、重要なことはリーダーが優れた資質を保有していることではなく、彼の追随者が彼に優れた資質があると信じることでありということ。つまり、リーダーの影響力は、状況に依存しているということである。

このように、サイモンのリーダーシップ論はバーナードのそれと類似した点が見られるが、根本的に違うのは、サイモンはリーダーシップとオーソリティを全く別物と考えている、ということである。まず、サイモンのオーソリティの定義を検討することにしよう。「『オーソリティ』とは、他人の行為を左右する意思決定をする権力として定義されよう。それは、一人は『上役』、他は『部下』という二人の個人の間の関係である。上役は、部下によって受容されるという期待をもって意思決定を行い、それを伝達する。部下は、かかる意思決定がなされることを期待し、そして、部下の行動は、その意思決定によって決定される。』¹⁹⁾

centered) リーダーシップ/部下中心型 (subordinate-centered) リーダーシップ、三隅の P (performance)/M (maintenance) がある。最近の論者では、コッターの独裁的マネジメント/参画的マネジメント、金井の表マネジメント/裏マネジメントがある。A. Etzioni, "Dual Leadership in Complex Organization," *American Sociological Review*, Vol. 30, No. 5, 1965. R. Tannenbaum, and W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, 36, 1958. 三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』有斐閣, 1978年。J. P. Kotter, *Power and Influence*, The Free Press, 1985. (加護野忠男/谷光太郎訳『権力と影響力』ダイヤモンド社, 1990年)。金井壽宏『変革型ミドルの探究』白桃書房, 1991年。

このように、サイモンのオーソリティ概念にはまったくリーダーシップ概念の入る余地がない。サイモンは、オーソリティは組織がその構成員へ影響を与える、すなわち意思決定前提を与えるものと考えている。したがって、オーソリティはコミュニケーション、訓練、能率、一体化といった諸形態と同じく、影響力の一形態ということになる。サイモンは、このように影響力の概念を広く取っているが、通常のリーダーシップ論者のいうように、影響力はリーダーシップとほとんど等しいという立場とは一致しないように思える²⁰⁾。というのは、サイモンはリーダーシップを余り重視していないということが次の引用を見れば明らかであるからである。

「同様に、組織のメンバーの行動についての命題は、その行動がその組織のオーソリティの体系によって支配されているかぎり、行動しているその人の心理についての命題を普通は含んでいない。すなわち、人が他人の意思決定に服従するかぎり、彼の心理は彼の行動となんの関係もない。それゆえ、心理学的命題は、オーソリティが権威を持つ範囲を決定することに対しては重要であるが、しかし、この範囲内においてどんな行動がとられるかを決めることに対して

19) H. A. Simon, *Administrative Behavior* (以下 *Administrative*), 3rd edition, The Free Press, p. 125. (松田武彦/高柳暁/二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年, 162頁)。

20) サイモンの影響力概念は、権力(権限)を含めた非対称性を重視する規定である。

「影響力、権力、オーソリティは、すべて“非対称的な”関係として示される。A は B に対する権力をもつというとき、B が A に対する権力をもつわけではない。…すなわち、“A は B に対する権力を持つ”という主張に対して、“A の行動は B の行動の原因である”という主張を代用することができる。因果関係を定義できれば、影響力、権力あるいはオーソリティを定義することができ、また、その逆も可能である。」(H. A. Simon, *Models of Man*, 1957, p. 5. 宮沢光一監訳『人間行動のモデル』同文館, 1970年, 10~11頁)。

はなんの意味ももたない。……すなわち、心理学的命題は、オーソリティが尊重される範囲と、命令の発令者の意図が実際に実現される程度とを決定するのに重要である。しかし、オーソリティが実際に受容されるかぎり、心理学的命題は、部下がどのように行動するかを決定するのに何の重要性ももたないのである。……それゆえ、心理学は、ちょうど、生理的、物理的、あるいは他の環境的要素がそうであるように、条件として管理のなかにはいつている。それは、管理理論それ自体の一部というよりはむしろ、管理技術の一部である。』²¹⁾

したがって、サイモンにとって、リーダーシップなどという心理学的な命題は管理理論それ自体の一部というよりはむしろ、管理技術の一部ということになる。

つまり、リーダーシップは社会集団形成の一要素、すなわち組織化の一要素であるが、できあがった組織においては、管理技術の一部にすぎない。もちろん、できあがった組織において、組織の維持・存続という機能を果たすこともリーダーシップの役割の一つである。しかし、組織の維持・存続という機能において決定的な役割をもち、「最後の言葉」となるのはオーソリティであり、リーダーシップはその補強的な役割を果たすものにすぎないのである。

II バーナーディアンによる理解とその特質

前節において、われわれはバーナード・サイモンのオーソリティ論及びリーダーシップ論についての解釈をまとめた。馬場敬治によって日

本にバーナード・サイモン理論が紹介されて以来、一部のバーナード研究者はバーナードの虜になっていった。今でも、われわれを含めバーナード研究者は数多い。本節では、日本の代表的なバーナーディアンによるバーナードのオーソリティ論及びリーダーシップ論の理解を紹介し、その批判的検討を行っていききたい。

1 飯野春樹の見解

飯野は次のようにいう。「組織構造をコミュニケーションから考察すること自体、すでに人間要素が加えられていることを意味するが、バーナードが全体としての組織よりは個人の側面から分析する方法をもって、人間に選択力や自由意志を付与し、組織を人間行動のシステムと見る以上、組織的側面である客観的権威に対する個人の受容の側面（主観的権威）が導入されるのは当然である。』²²⁾

この言説は一見何の変哲もない文章に見える。しかし、われわれのバーナード解釈からいえば、根本的な箇所が間違っている。組織的側面は「客観的権威」ではなく、「オーソリティの客観的側面」²³⁾である。また、個人の受容の側面は「主観的権威」ではなく、「オーソリティの主観的側面」である。伝達が受容されて初めて、客観的オーソリティや主観的オーソリティになるのである。客観的オーソリティは上からの命令は受容しなければならないという規範が成立している状況下で受容されたオーソリティであり、主観的オーソリティは受容の4条件が成立するような理想的な状況下で受容されたオーソリティである。

22) 飯野春樹『バーナード研究』文眞堂、1978年、194頁。

23) 飯野は、authorityの訳を文脈によって権限と権威とに使い分けているが、われわれは、オーソリティで統一することにする。

21) *Administrative*, pp. 149-150. (前掲訳書, 192~193頁)。

それに対して、オーソリティの客観的側面は伝達そのもの、オーソリティの主観的側面は受容するということである。飯野は、バーナードの定義の次元であるオーソリティの客観的側面、オーソリティの主観的側面とオーソリティが成立した段階の客観的オーソリティ、主観的オーソリティをそれぞれ混同しているのである。

「個人の側から見て、権威を否定せざるをえないような状況は、永続的な組織ではそれほど多くはない。なぜならば、(1)よい組織では、命令は前述の4条件に合致しており、そのような命令の大部分は、(2)個人の『無関心圏』内にはいり、しかも (3)非公式組織が作用して個人に影響を与える、からである。個人が利益を得て組織に参加している以上、個人には、黙って（無関心に）命令をきく——その権威の有無をことさら問題としないで命令を受容する——一定の範囲が存在する。この無関心圏は、組織に参加するときにあらかじめ個人が予想ないし期待している命令の範囲である。このような個人の態度によって、通常の命令は安定的に受容され実行されるのである。」²⁴⁾

無関心圏という概念は、上記の2つの受容パターンの間にあって比較的「受容」ということを意識することなく命令を受容するパターンで使用される概念である。したがって、オーソリティ維持の3条件というのは、段階的に把握すべきものであって、受容の4条件が成立するような理想的な受容パターン、無関心圏における受容パターン、上からの命令は受容しなければならないという規範が成立する状況下での受容パターンは、それぞれ区別すべきである。

次に、オーソリティとリーダーシップの関連

性について。

「組織サイドから見て、行為を調整する組織力のうち、最も一般的なのは権限である。組織は権限のシステムでもある。管理者は権限を行使して部下に必要な組織行動をなさしめる権利を留保している。」²⁵⁾「バーナードはこのように、個人のもつ離反力を克服して組織に結集させ、個人と組織を最終的に調整するに必要な管理者の能力として、リーダーシップを強調する。このことは、いたずらに組織の論理を個人に強制するものではない。」²⁶⁾

前半の文章では、行為を調整する組織力はオーソリティであるという。ところが、後半の文章では、リーダーシップは個人と組織を最終的に調整するという。オーソリティもリーダーシップも調整機能を持ち、リーダーシップが最終的な力をもつという。われわれの見解では、サイモンの「最後の言葉」を引用するまでもなく、最終的に調整するのはオーソリティ（客観的オーソリティ）の機能である。そして、リーダーシップはオーソリティの調整機能を補強するにすぎないものである。飯野は、このことを把握していないようである。まして、バーナードのオーソリティ論は、結局通常のリーダーシップ概念に等しいことを認識していない。

「組織よりは個人、権限よりは責任、統制よりはリーダーシップが強調されざるをえないのである。……環境の変化の増大、技術の進歩、教育の普及、民主化の拡大などは、今後とも、権限優先型組織から責任優先型組織への移行を促進せざるをえないであろう。せめてこの面から経営組織における自由が拡大されてゆくことが

24) 飯野、前掲書、132頁。

25) 飯野、前掲書、90頁。

26) 飯野、前掲書、93頁。

望まれる。』²⁷⁾

飯野は、このようにオーソリティよりもリーダーシップによる組織の統制を考える。しかし、後述するように、真の自由を得るためにはある程度の権力（オーソリティ）の行使はやむを得ないのである。

2 植村省三の見解

植村は次のようにいう。「バーナードの理論は、人間—協働—組織—管理と展開する一つの壮大な、論理一貫したシステムをなしている。この理論体系の最終部分をなす管理論は『管理責任』論をもって終結するが、これは後にみるように、理論の出発点としての人間観の必然的な論理的帰結として位置づけることができる。』²⁸⁾「人間にとって必要な組織の活動のためにつくりあげられた官僚制構造が抑圧の具と化し、環境変化にも適応できないものとならないためには、組織をうごかす人間の主体的な努力が必要である。バーナードは企業組織をうごかす経営者としてこのことを身をもって実感し、これを理論展開の軸に据えたのである。『管理責任』論のうちにそのことが集中的にあらわれている。バーナードは、すでに述べた人間観において、個人の物的・生物的・社会的要因とならんで人間の選択力に一定の制約を加えるものとして『責任』の問題をとらえている。ここでの『責任』理念は個人レベルのものであるが、これが基礎となって組織をうごかす主体としての経営者・管理者の『管理責任』(executive responsibility)の問題が理論体系の掉尾をかざ

るものとなるのである。』²⁹⁾

結論からいえば、植村はバーナードのリーダーシップ論（すなわち管理責任論）に対する賛美に終始している。

バーナードのリーダーシップ論でいう道徳的創造性は、究極的には個人の問題に帰する価値判断の問題に言及している。つまり、バーナードは管理者の能力に依存するという、まったく事実的要素を切り離れた価値の世界にリーダーシップ論を引き入れたのである。これに対して、サイモンは異なる見解を示している。「第一に、管理科学はあらゆる科学と同様、事実的な言明にのみ関係する。科学の本体には、倫理的な主張がはいる場所はない。倫理的な言明が出てくる場合には、いつでもそれは、事実的な部分と倫理的な部分の二つに分離されうる。そして前者のみが科学となんらかの関連をもつ。』³⁰⁾

つまり、バーナードはサイモンのようにあくまでも「管理科学」を追求することはなかった。価値の領域に、すなわち「哲学と宗教」の領域にリーダーシップ論を引き入れたのである。その結果、非科学的な議論であるという批判は免れない。セルズニックは次のようにいう。「諸君の目的さえ与えられているなら、それがどんな目的であろうと、管理論はその目的を達成するに当って諸君を助けるであろうというのである。われわれは諸君に道具を提供するのである。諸君が選択を行うに当って用いる基準については、われわれは問いただすことをしない。もしそのようなことをすれば、われわれは科学者でなくなり、道学者(moralists)になってしまう。』³¹⁾バーナードはモラリストなのである。

27) 飯野, 前掲書, 221頁。

28) 植村省三「現代社会とバーナード理論」(加藤勝康/飯野春樹編『バーナード—現代社会と組織問題—』所収)文眞堂, 1987年, 318頁。

29) 植村, 前掲書, 322頁。

30) *Administrative*, p. 253. (前掲訳書, 320頁)。

しかし、モラリストであることが悪いわけではない。理論的にみて、バーナードのリーダーシップ論は管理科学たりえないということである。このような議論を賛美しても理論的には意味はないということである。したがって、植村のいう経営者の主体的努力というのは、言及しなくても自明のことであり、仮に言及しそれを実践したとしても、それがうまくいくはずはないのである。

サイモンは次のようにいう。「この意味で、管理は演技に似ていないことはない。よい俳優の仕事は、役柄によって内容が大きく異なるかもしれないが、自分の役柄を知ってそれを演ずることである。公演のときばえは、脚本のときばえと、それが演じられる演技のときばえに依存しよう。管理過程のときばえは、組織のときばえと、そのメンバーがその役割を演ずる演技のときばえに応じて変わるであろう。」³²⁾

サイモンの例えを借りれば、バーナードのリーダーシップ論は、うまく演技するためには才能と努力が大切だと言っているようなものである。それを証拠に、バーナードは、プラトンの『法律』を主著の巻末に引用し、筆を置く。

「これを見る人はだれでも、私が話していた結論に急ぐことになる。すなわち、人はすべてのものに法律を制定することはできない、人間のことは偶然がほとんどを占めるということである。そして、このことは船員、操縦士、医者、将軍の技 (arts) についていえるだろう。しかし、それと同じくらい正しいといえることがもう一つある。それは何か？ 神はすべてを支配

する。そして、人間のことを支配する際に偶然と機会が神に協力するのである。しかし、三番目のあまり極端でない考え方がある。それは技 (art) もまたそこにあるはずであるということである。というのは、嵐のなかでは操縦士の技 (art) に助けてもらった方が大いに有利であるに違いないといえるからである。そうであろう？」³³⁾

3 三戸公の見解

三戸は次のようにいう。「バーナードは、上位権限説は仮構であり、それは人格的な問題を非人格的に取扱かうことを可能にしている、と非難する。彼は、人間の尊厳を意思決定においているから、各人があくまで意思決定の主体として振舞うところに、オーソリティ成立の根拠を置いている。バーナードは、オーソリティの問題を支配 (命令=服従) の正当性の問題としてとらえ、正当性の根拠を明らかにしているわけである。」³⁴⁾

バーナードによれば、正当性の根拠は意思決定者としての個人の受容にある。命令を個人が受容しない限り、オーソリティは正当性をもてないということである。われわれは、オーソリティを正当性をもった権力であると考えている。したがって、オーソリティは正当性があるかどうかという問いは同義反復である。三戸は、サイモンがオーソリティを支配の正当性の問題と見ていないことに不満を覚える。つまり、上位オーソリティには正当性はないというのである。三戸は、サイモンが「最後の言葉を発する権利」にオーソリティを認めることに対して強く反発

31) P. Selznick, *Leadership in Administration*, Row, Peterson and Company, 1957, p. 80. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1970年, 110頁)。

32) *Administrative*, p. 253. (前掲訳書, 320頁)。

33) *Functions*, p. 297.

34) 三戸公『『バーナード=サイモン理論』批判』『立教経済学研究』第40巻4号, 1987年, 18頁。

する。

「バーナードが上位者がオーソリティをもっているという上位権限説をひっくり返えして、下位者の受容に源泉をもとめる権限受容説をたてたのにたいして、サイモンはバーナード理論を利用しながらも、またもや通説の上位権限説を唱えているのである。

では、下位者が上位者の命令を、自分の選択に反するにもかかわらず、いやいやながらも受け容れるのは、何によるのか。彼は、『雇傭主の制裁』(sanctions of employer) にもとめている。いやでもきかせるのは、賞罰である。賞的な要因は喜んで命令を受容できるのだから、罰的要因がいやいやながら命令を聞かせるものである。賃金をカットするとか、配転、降格、降職、解雇等々である。すなわち、制裁サンクションこそオーソリティの中核概念だと、サイモンは把えているわけである。

サイモンは、バーナード理論をひっくりかえしてしまった。バーナード的用語をつかいながら。現実の組織の内部において、サンクション＝制裁が存在し、それが命令の受令者をいやいやながら受容せざるを得ずして受容していることは認めざるをえない。だが、それはオーソリティではない。オーソリティは、命令の受け手がいわば積極的に命令を受容する側面である。オーソリティが大であれば大であるほど、サンクションは少なく済む。100パーセント、オーソリティの行使によって命令伝達、命令受容も決して不可能ではない。われわれは、サンクションのゼロの組織の実例を身近に少なからず見る。]³⁵⁾

三戸は、オーソリティと制裁を区別している

ようであるが、われわれが既に考察したように³⁶⁾、バーナードは上位による制裁を認めている。制裁はもちろん、現実の組織においてたびたび行使される可能性は少ない。三戸のいうように、サンクションの行使がゼロの組織は存在するであろう。しかし、そもそも、何程かの制裁が存在しなければ、組織は維持できないはずである。もっとも、サイモンは制裁について詳述しているが、三戸の解釈のように、制裁こそオーソリティの中核概念だとは言っていない。むしろ、サイモンは制裁が加えられた場合にのみに限定された権力関係を叙述しているのではない、と繰り返して注意を喚起しているくらいである。しかしながら、制裁はオーソリティに付随した機能である。三戸は、バーナードと同じく、制裁のないオーソリティを構想しているようである。

サイモンは、1969年の来日講演の中で、ギリシャ神話のプロメテウスを例に出して人間の自由と権力について述べている³⁷⁾。人間を愛し、神々の火を盗んで人間に与えたプロメテウスは、岩に鎖でつながれ、その肉体をハゲタカに食われるという罰を受けた。プロメテウスの神話は、人間の勇氣、すなわち自分のまわりの自然の世界を理解しようとした彼の勇氣、そして、人間が妥協せずに多くの神話や自分以外の人々のオーソリティに屈せず立ち続けることのできる世界、また人々が人間の合理性とか自立性を信じている世界を、創り出していこうとする人間の勇氣の話であると、サイモンはいう。

36) 拙稿「“社会的権力”と権限受容説—『権力の予期理論』とバーナード理論との接点—」『経済論究』(九州大学大学院) 第77号, 1990年。

37) H. A. サイモン, 中原伸之・土屋守章訳「現代組織の基本動向」『組織科学』第4巻1号, 1970年, 52頁。

35) 三戸, 前掲論文, 19頁。

われわれ人間は、神から火を盗んでしまった。そして、われわれは、プロメテウスが受けたような罰を受けずに、自由を保ち立ち続けることができるかどうか、という試練を受けているとサイモンはいうのである。そして、それは成功するであろうともいう。

バーナードや三戸が構想する制裁のないオーソリティは、人間の自由な社会を実現するための理想である。しかし、現実には自由な社会を実現するためには、他人の自由を抑圧し権力を使う人々に対してある程度の権力・制裁を行使しなければならないのである。それは、自由な社会を実現するためのひとつの試練である。確かに、自由な理想的社会は長期的には実現可能であろう。しかし、それが実現するまではある程度の犠牲、すなわち権力・制裁の行使による不自由はやむを得ないのである。

おわりに

本稿で述べたバーナードとサイモンのリーダーシップ論・オーソリティ論のわれわれの見解は、以下のとおりである。

まず、リーダーシップの規定の仕方について。サイモンは管理技術の一部（社会集団形成の一要素）として捉えたのに対し、バーナードは名著においては道徳的側面を重視した概念として、『組織と管理』においては管理とリーダーシップを同一視する広範な概念として捉えた。次に、オーソリティの規定の仕方について。サイモンは他人の行為を左右する意思決定をする権力であるとしたのに対し、バーナードはオーソリティを受容という主観的側面と伝達という客観的側面の2つに分け、主観的側面を重視するものであった。

バーナードはリーダーシップの規定において、名著『組織と管理』で相異なった議論を展開しているのに加えて、オーソリティの規定において、オーソリティの主観的側面を重視したために、主観的オーソリティがリーダーシップと一致してしまうことになった。これは甚だしい矛盾である。

サイモンは、リーダーシップとオーソリティの関係についてはまったく別のものと考えており、オーソリティの概念にリーダーシップ概念の入る余地がないものとしている。バーナードは古典的管理論のオーソリティ論・リーダーシップ論に対して異議を唱え、独特の理論を展開した。しかし、バーナードのリーダーシップ論は、道徳性の水準が高い少数の天才管理者だけが永続的な組織の理想を追求できるという、規範的な議論である。もっとも、このときのオーソリティは主観的オーソリティである。したがって、主観的オーソリティを行使できるのは天才的な経営者・管理者以外はないということになる。つまり、道徳性の水準が低いほとんどの経営者・管理者は、常に客観的オーソリティを行使し、バーナードのいうリーダーシップを行使していないのである。

このように、バーナードのリーダーシップ論はサイモンとは異なり、規範的な議論を優先したために論理が錯綜している。結局、リーダーシップ論においてもオーソリティ論と同様に、バーナードは誤っており、サイモンの議論が正しいということになる。

以上のようなわれわれの見解をもとに、本稿の後半では、日本の代表的なバーナーディアンによるバーナードのオーソリティ論・リーダーシップ論の解釈を検討してきた。飯野の見解は、客観的オーソリティとオーソリティの客観的側

面、主観的オーソリティとオーソリティの主観的側面の混同、オーソリティ維持3条件の理解、オーソリティとリーダーシップの関連性の無視、が問題であった。植村の見解は管理者責任論(リーダーシップ論)への賛美、三戸の見解は制裁のないオーソリティの構想、が問題であった。

三者に共通していえることは、バーナード理論の倫理性・道徳性を賛美し、批判的精神を失っているということである。ミイラ取りがミイラになっているのである。確かに、バーナードのオーソリティ論、すなわちリーダーシップ論は、人間の遠大な理想を掲げ現状批判の意味をこめた規範論として有意義なものである。また、現実に組織の制裁力は弱まる傾向にある。サイモンも『経営行動』を執筆した1945年の時点において、次のようにいう。「多くの社会において、社会的に定められている役割の一つは、『従業員』の役割である。その役割に固有の内容——期待される服従の程度——は、社会状況とともに変化するであろう。たとえば、現代のアメリカの労働者の受容の範囲は、おそらく、彼の雇用主の指示に対するかぎりでは、彼の父親よりいささか狭くなっているだろう。このようになったのは、部分的には、労働者がまえより強い交渉力をもつようになったため、逆にいえば、雇用主の制裁力が弱まったためであろう。」³⁸⁾

また、1976年の第3版への序文においても、次のようにいう。「今日私の身のまわりでみられる企業、政府そして教育の組織は、一世代昔の組織よりも実質的に『権威的』ではなくなっている(公式のオーソリティをまれにしか使用しなくなっている)。いまの時代の産物として、私はこの傾向を一般的に有益なものだとみている。しかし、私は、いっそうオーソリティ関係を弱くすることが同様に望ましいし、あるいは必然的な流れであるという結論を導き出そうとするものではない。」³⁹⁾

これらの引用箇所のうち、後半の文章の「しかし」以後を除くすべての文章は、バーナードと同じ見解、すなわち理想的な制裁のないオーソリティへ現状が変化していることを承認するものである。サイモンの導き出した結論は、組織における意思決定プロセス、すなわち組織がその構成員の意思決定に影響を与えるプロセスを解明したということであった。そこに「オーソリティのあるべき姿」という価値は混入していないのである。サイモンは、オーソリティ関係が弱まっているという事実を指摘しているにすぎない。ここにバーナードとサイモンの明確な違いがある。本稿においては、サイモン理論の解釈については詳細に触れることがなかった。他日を期すつもりである。

38) *Administrative*, pp. 130 - 131. (前掲訳書, 168頁)。

39) *Ibid.*, Introduction to the Third Edition, p. xxi. (前掲訳書, 第三版への序文, 20頁)。