

# 東京国際大学論叢

商学・経営学研究

第4号

---

論 文

経営リーダーシップの起源と「二分法的フレームワーク」

についての批判的考察 ..... 須貝 栄..... 1

---



# 東京国際大学論叢

商学・経営学研究

第4号



# 経営リーダーシップの起源と「二分法的フレームワーク」 についての批判的考察

須 貝 栄

## 要 約

本論文は、歴史的順序に従って、人類のリーダーシップの起源を検討（第2節）した後、経営リーダーシップの起源を考察するという第一の目的を持っている。経営リーダーシップは、創業者や企業家のようなトップ・マネジメントが排他的に行使するものであった。しかし、19世紀末から20世紀初頭に出現した専門職業経営者は、マネジメントだけでなく経営リーダーシップも担うようになったという仮説を経営者の役割という観点から検討（第3節）するのが本論文の第二の目的である。そして、この史実から派生し、後世の研究者が繰り返しているマネジャーとリーダーの比較、すなわち経営リーダーシップの二分法的考察を検討する（第4節）のが本論文の第三の目的である。最後に、結論として、並列関係とされているマネジャーとリーダーの二分法的考察に対して、異文化マネジメントの知見を基にした文化的価値志向性の分析を行い、両者の動的な関係を解明する（第5節）。

キーワード：経営リーダーシップ、企業家、専門職業経営者、二分法的考察、認知革命、文化的価値、異文化マネジメント、ジレンマ理論

## 目 次

1. 問題の所在：研究背景，研究質問，そして研究目的
2. 人類のリーダーシップの起源：人類全史からの視点
  - 2.1 認知革命と狩猟採集時代に求められる人類のリーダーシップの起源
  - 2.2 継続発展する認知革命：農業革命による帝国建設と無知の自認で発展する科学革命
3. 経営リーダーシップの起源：専門職業経営者の出現
  - 3.1 所有経営者の企業者企業におけるトップとミドル・マネジメント
  - 3.2 専門職業経営者：現代的トップ・マネジメント＝経営リーダーシップの起源
  - 3.3 経営リーダーシップの起源をめぐる考察
4. 「マネジャーとリーダー」の二分法的考察
5. 並列構造説に対する異文化マネジメントからの知見
6. 終わりに

### 1. 問題の所在：研究背景，研究質問， そして研究目的

経営リーダーシップを学ぶと歴史上の偉人や英雄が例示されることが多い。これらの人物たちは枚挙にいとまがないが、経営戦略に関連して政治、軍事、また経営システムに関して起業、経営革新などの分野で傑出した業績を上げた実在の人々であることが多い。探求されるのは、その生い立ち、学歴、職歴、業績達成の個人的背景などを基にしたリーダーとしての資質であり、経営リーダーシップ研究の思想潮流として、偉人学説と呼ばれる研究群である（ミンツバーグ，1993，pp. 20-21）。具体的に、書店

の棚・平積みやインターネットのベスト・セラー本などで目にする内外の著名経営者に関する評論や自叙伝などがこれに該当する。

しかし、リーダーシップ学説はこれだけで終わらず、分類名称は研究者によって異なるものの、例えば、リーダーシップ効果性学説、リーダー・パワー学説、そしてリーダー行動学説なども存在し、それぞれの思想潮流内に、さらに多数の理論が含まれている（同書、pp. 30-36）。

そこで、このようなリーダーシップ理論のジャングル状態を目の当たりにすると、素朴な疑問として、リーダーシップは、どのような理由で、いつ頃に発生したのだろうかという起源の問題、またリーダーシップは普遍的に存在するのだろうかという普遍性の問題、そして、マネジャーとリーダーはどのような関係にあるのだろうかという二分法的考察の問題などが心に浮かんで来る。

これらの研究質問に関して、本論文は歴史的順序に従って、第一に、人類のリーダーシップの起源を検討する。これにより、リーダーシップの普遍性について何らかの傍証を提供できると考えるからである。第二に、経営リーダーシップの起源に関して経営者の役割の観点から検討する。第三に、経営リーダーシップの起源から導出されるマネジャーとリーダーの比較論である二分法的考察の問題を検討する。この考察は経営実践において重要な問題と考えるからである。

## 2. 人類のリーダーシップの起源： 人類全史からの視点

近年発展の著しい人類全史の旗頭であるY.N.ハラリ（2016ab）は、縦軸に歴史と考古学的証拠という時間軸を、横軸に20世紀後半からの発展著しい生物学、化学、物理学などの科学的知見を置き、そして縦横軸が交差する重要な歴史的事象として、「認知革命」、「農業革命」、そして「科学革命」の3革命から構築さ

れる立論構造を持った独特で魅力的な人類全史観を展開している。

### 2.1 認知革命と狩猟採集時代に求められる人類のリーダーシップの起源

ハラリ（2016a）によれば、「約10万年前、サピエンス〔現生人類〕の複数の集団が、ネアンデルタール人の縄張りだったレヴァント地方（訳者注：地中海東岸の地方）に〔筆者注：東アフリカから〕移り住んだが、揺るぎない足場は築けなかった」（ハラリ、2016a、p. 34）。しかし、その後、「およそ7万年前から…ホモ・サピエンスの複数の生活集団が、再びアフリカ大陸を離れた。今回は、彼らはネアンデルタール人をはじめ、他の人類種をすべて中東から追い払ったばかりか、地球上からも一掃してしまった。」のである（同書、p. 35）。これを初めとし、オーストラリア大陸上陸（4.5万年前）、船・ランプ・弓矢・針などの発明、芸術的人工物・宗教・交易・社会的階層化の最初の明白な証拠（7～3万年前）などの歴史的現象について「ほとんどの研究者は、これらの前例のない偉業は、サピエンスの認知的能力に起こった革命の産物だと考えている」と論述している（同書、p. 35）。

認知革命は、学習、記憶、意思疎通などの能力である認知的能力が、200万年前に起こった遺伝子の突然の変異により、今までに存在しなかった思考方法、まったく新しい種類の言語を使った意思疎通などにわたって格段の進歩を遂げたことを意味する。これによりホモ・サピエンスだけが獲得したものは、「まったく存在しないものについての情報を伝達する能力…見たことも、触れたことも、匂いを嗅いだこともない、ありとあらゆる種類の存在について話す能力」、言い換えれば、「虚構、すなわち架空の事物について語る能力」であり、認知革命により初めて現れたのが伝説、神話、神々、宗教などであるという（同書、pp. 38-39）。さらに、「虚構のおかげで、私たちはたんに物事を想像するだけではなく、集団〔原著者の強調〕でそうで

きるように」なり、「大勢で柔軟に協力するという空前の能力をサピエンスに」与えたという(同書, p. 40)

認知革命の結果、ホモ・サピエンスは、生物として人体に備わった五感により認知できる客観的現実と共に、架空の事物(例として、神、魔物、人権、国民、法人など)にまつわる想像上の現実から成る二重の現実の中で暮らしてきた。そして、「想像上の現実とは嘘とは違い、誰もがその存在を信じているもの」(同書, p. 49)だから「言葉を使って想像上の現実を生み出す能力のおかげで、大勢の見知らぬ人どうしが効果的に協力できるようになった。」ので、「遺伝進化…を迂回」できるようになり、想像上の現実に関して「協力するという能力に関して、他のあらゆる人類種や動物種を大きく引き離れた。」のである(同書, p. 50)。

認知革命により客観的現実と共に想像上の現実を認知できるようになり、想像性を駆使できるようになったホモ・サピエンスは、紀元前9500～8500年頃に始まる農業革命に至るまでの数万年間、狩猟採集民として集団を形成して、食べ物を採して一定領域内をあちこちへと歩き回りながら暮らしていた。しかし、「集団は自然災害や暴力的な争い、人口の負荷、カリスマ的なリーダーの先導によって、ときおり縄張りの外にでて新しい土地を探索した。」ので、「こうした放浪は、世界各地への人類の拡散の原動力だった。」のである(同書, p. 68)。

人類のリーダーシップに関して、歴史学者N.ファーガソン(2018)もまた、「先史時代におけるごく初期の人類種の集団ですら、分業および自然が人類種に課した身体強度と知的能力の階層ヒエラルキーが存在していたから」、「階層ヒエラルキーがネットワークよりも歴史的に先行して存在していた…この理由により、原始的部落は、過去でも現在でも、張り巡らされたネットワークというよりも協力的な階層ヒエラルキーのようなものであった。『協力が義務となっている狩猟採集民obligate collaborative foragers』ですらリーダーシップを必要として

いた。」と論述している。<sup>1)</sup>

人類のリーダーシップの起源に関する論証としては、上記の論述により、狩猟採集時代に遡ることが明らかになった。第一の研究質問の解答として、ハラリ(2016a)は、狩猟採集民が一定領域内での食料採集を行う場合のリーダーによる先導が人類のリーダーシップの起源であると指摘している。また、ファーガソン(2018)は、リーダーシップの起源を個人々が生得的に持つ身体強度と知的能力と共に狩猟採集民の小集団内での社会的分業による階層ヒエラルキーであると指摘している。

そして、リーダーシップの普遍性について、複数のリーダーシップ研究者は、傍証の提示さえなく指摘されているのが現状である。例えば、「リーダーシップが普遍的な現象であるという普遍性説を強く支持する理由が多くある。リーダーシップが完全に欠如しているという社会が発見されたことが無いからである。」<sup>2)</sup> また、三隅は、「人類の集団生活が存在するところには、何らかのリーダーシップが存在していたと考えられるからである。」と述べている(三隅, 1981, p. 2)。これらの言明に対して、上記のハラリ(2016a)とファーガソン(2018)の論述は、通時性だけに限定されるが、リーダーシップの普遍性の傍証を提供している。そして、人類のリーダーシップは、狩猟採集時代に起源を持ち、継続的な認知革命により、その後も農業革命と科学革命を通して、洗練化されて、現代に至る普遍性を持つようになったと考えられる。

## 2.2 継続発展する認知革命：農業革命による帝国建設と無知の自認で発展する科学革命

「紀元前9500～8500年ころに、トルコの南東部とイラン西部とレヴァント地方の丘陵地帯」(ハラリ, 2016a, pp. 104-105)で始まった農業革命は、人類に狩猟採取のための放浪の生活様式を放棄させ、永続的な村落に移り住むようにさせ、穀物栽培や家畜飼育を目的とする農

地付近への定住を進めさせた結果、人類が入手できる食料の総量を確実に増大させた。

食料増加は、定住により女性が毎年子供を産めるようになったので、人口爆発と共に、余剰食糧を搾取して飽食する支配者やエリート層の誕生につながった。しかし、これらの難問が起きたにもかかわらず、食料供給源を定住地付近の農地に定めた人類は、再び狩猟採取民となって森林や草原に戻るという選択をしなかった(同書, p. 107およびp. 115)。

人口爆発は、例えば、紀元前5000年紀と4000年紀の肥沃な三日月地帯で数万人を擁する複数の都市が出現し、紀元前3100年のエジプト王国を端緒として(同書, p. 134)、それ以降「帝国(ハラリの用語法で王国や王朝を含む)」が続々と樹立されていった。

そこで、帝国を作り上げ機能し続けるために用いられた仕組みは、人類が認知革命により獲得した「想像上の現実」を考えることができるという能力を社会秩序に適用した「想像上の秩序」、とりわけ、法律、貨幣、神々、国民などの虚構を例とする「共同主観的秩序」と、これに訴えた「大規模な協力のネットワーク」であった(同書, p. 135)。しかし、このような「想像上の秩序」は、人々に対して中立的・公正的に適用されたわけではなく、人々は「ヒエラルキーを成す、架空の集団に分けられた。」のであり、その本質が虚構であるにもかかわらず、身分制度、人種差別、そして性差別などの根拠になり、法制化されることもあったぐらいである(同書, p. 170)。人類のリーダーシップはこの段階で、「共同主観的秩序」と一致した階層ヒエラルキーに基づき、「大規模な協力のネットワーク」を促進するものへと洗練化された。

農業革命以降、人間社会はしだいに大きく複雑になり、社会秩序を維持している想像上の構造体も精巧になっていった。神話と虚構のおかげで、人々はほとんど誕生の瞬間から、特定の方法で考え、特定の基準に従って行動し、特定のものを望み、特定の規則を守ることを習慣づ

けられた。これが文化であり、このおかげで膨大な数の見ず知らずの人どうしが効果的に協力できるようになった(同書, p. 202)。

このような背景のもと、紀元前1000年紀に文化横断的であり普遍的な秩序となる可能性を持ったものが3つ登場した。第1が貨幣、第2が帝国という秩序、そして第3が普遍的宗教(仏教、キリスト教、そしてイスラム教)の秩序だった(同書, p. 213)。これらは、可能性の域を脱して現実となり、21世紀の現代まで3000年以上にわたり、その有効性を維持している。

そして、ハラリー(2016b)によれば、近代の西暦1500年頃に始まり現在まで続いているのが、第3の科学革命である。その特徴は、知識の革命ではなく、無知の革命として始まったことにある(ハラリー, 2016b, p. 59)。

科学革命以前の知識の伝統(例えば、イスラム教、キリスト教、仏教、儒教などの教義・経典)は、「この世界について知るのが重要である事柄はすでに全部知られている」という主張である教条主義的な知識であった。これに対して、科学革命以降の近代科学は、「私たちがすべてを知っているわけではない」という前提に立ち、「私たちが知っていると思っている事柄も、さらに知識を獲得するうちに、誤りであると判明する場合があります。受け入れている。」という科学哲学に基づいている(同書, pp. 58-59)。<sup>3)</sup>

言い換えれば、「近代科学は、最も重要な疑問に関して集団的無知[原著者による強調]を公に認めるという点で、無類の知識の伝統」となった(同書, p. 61)。近代科学は、宗教的教義に取って代わって、数学と統計学という新たな教義を採用して、新たな力の獲得、特に新しいテクノロジーの開発に向かっていった(同書, pp. 58-59)。

科学革命は、宗教的教義により知識発展が停滞していた時代が長く続いたために忘れ去られた「進歩」という考えも復活させた。進歩は、科学と政治経済の相互支援に依存したので、政



治と経済が資源を提供し、その返礼として、科学研究は新しい力を政治と経済に提供するという善循環がとりわけヨーロッパで形成されたのである（同書、pp. 269-270）。進歩の概念は資本主義とも相性が良く、将来は富の総量が増大すると信じることで、投資に弾みがつき、それが劇的な経済発展につながり、物質的に豊かな社会が実現したのである（同書、p. 270）。科学と産業・軍事テクノロジーは、17～18世紀に両者の関係が強まったが、両者がようやく結びついたのは、19世紀になって資本主義と産業革命が到来してからであった（同書、pp. 70～76）。

### 3. 経営リーダーシップの起源： 専門職業経営者の出現

1776年に独立したアメリカにおいても科学と産業・軍事テクノロジーの結びつきは、原初的でごく小規模であり、ほとんどをヨーロッパに依存していた。独立前後のアメリカ経済を単純化して記述すれば、国内の小規模な工業生産よりもヨーロッパや国内の通商により富の蓄積が行われており、商品だけでなく、融資・保険など関連することすべてのことを扱う全般的商人（general merchant）が経済の原動力になっていた。

A.D. チャンドラー（1979）によれば、1840年前に、アメリカに産業革命が勃興した。産業革命は、生産技術だけでなく、ほぼ同時期に出現したエネルギー源、輸送・流通手段、通信手段などの革新もあって実現された。

産業革命以前の時代、すなわち、チャンドラーの言う伝統的過程時代に工業発展を阻害していたのはエネルギー源の水力であり、ペンシルバニア州東部の無煙炭田の開坑がこの制約を取り除いた。無煙炭は豊富な鉄の国内供給を保証し、後の大規模生産を可能にして大規模工場の建設も可能にした。伝統的過程時代の生産は、工場ではなく、労働者の自宅が作業場である家内制工業であり、いわば内職であった。

1845～61年の間になると「ほとんど時を同じくして出現した、豊富で新しい形のエネルギーの利用可能性と、革新的な新しい交通ならびに通信手段〔すなわち、鉄道〕が、アメリカの商業と工業における市場機会を準備し、後の近代企業（modern enterprises）の台頭をもたらしたのである。」<sup>4)</sup>

そして、大量生産の実現（1880年代）と近代的工場管理の確立（1920年代）の間に、工場現場（shop）における能率増進のような経営革新だけでなく、ミドル・マネジメントと俸給専門職業経営者であるトップ・マネジメントが形成・定着していった。

#### 3.1 所有経営者の企業者企業におけるトップとミドル・マネジメント

大量生産に成功すると、所有経営者（owners）が経営支配する企業者企業（the entrepreneurial enterprise）（例えば、フォード自動車）は、自社の製品販売組織および原材料購買組織を創設して、前方から後方統合に至る流れを管理する製販統合体制を持つ大規模な統合組織となった（チャンドラー、1979b、p. 662）。

それにもかかわらず、所有経営者は、伝統的な所有経営者と同じく、依然として自らが選好した日常的な業務に没頭し続けており、持続的な企業成長のための体系的計画立案、予算計画、資本配分手続きの公式化などをほとんど行わなかった。ちなみに、この時代におけるトップ・マネジメントは、所有経営者自身、共同経営者、事業仲間、およびこれらの家族で経営に関与する者だけで構成されていた（同書、p. 709）。

これに対して、作業現場（現業単位）の責任者である下級マネジメントの任務もトップ同様に、自分が担当する現場の管理責任を負うだけであり、工場管理にかかわる残りの俸給職員はミドル・マネジメントだけだったので、ミドル・マネジメントは、職務権限内で管理的調整を用いることによって経営革新を成し遂げたのである（同書、p. 705）。ミドル・マネジメン

トが経営革新を行ったのは、企業者企業の中でアメリカン・タバコ社（プリティッシュ・アメリカン・タバコ社として現存）、アーマー精肉（現存）、シンガー・ミシン（現存）、マッコミック農業機械（現存）などであった（同書、pp. 662-663）。

このように、ミドル・マネジメントは、職務権限内での管理的調整を用いて、購買・マーケティング組織の創設のような製販統合体制の精緻化という成果をもたらし、統合企業がその産業において支配的地位を築くという功績をあげたが、彼らをトップ・マネジメントに昇進させるという選択肢は全くなかった。所有経営者などから成る企業者企業のトップ・マネジメントがその地位を譲る気が全くなかったからである（同書、p. 710）。

そこで、現代的な意味でのトップ・マネジメントの起源は、19世紀末から20世紀初頭の全産業的な合併により形成され成長した俸給・常勤の専門職業経営者（full-time salaried professional executives）による経営者企業（the managerial enterprise）に求められる（同書、p. 720）。

### 3.2 専門職業経営者：現代的トップ・マネジメント＝経営リーダーシップの起源

19世紀末から20世紀初頭の全産業的な合併により形成された企業が直面した管理上の問題は、①構成会社施設の重複除去・再編成、②管理の集権化、③合併後の再編成、④垂直統合戦略の遂行、⑤これら全てにかかわる継続的な計画化などの複雑な問題であった。

そこで、合併を遂行する上で一役を担い、新たに合同した企業の施設を合理化した経験豊かな製造業者が、トップ・マネジメントの中核となった。彼らは依然として大株主であったが、会社を支配することはめったになかった。

合併により新たに合同した企業の議決権付き株式のすべてが一家族や数人の事業仲間でも所有されることはほとんどなく、構成会社の所有者たち、資金援助をした金融業者、および発起人

の間に分散された。また、設備投資や垂直統合の合併の資金調達に株式を販売するに伴い、さらに広範な大衆投資家に保有されるようになった。所有と経営の分離は、このように進化した（同書、pp. 720-721）。

チャンドラーは、このような企業合併・合同例の中でも特徴のある経営革新を行った企業として、スタンダード・オイル社（財産信託制度のトラストを利用した持株会社）、ジェネラル・エレクトリック（GE）社（合併後初期から専門職業経営者たちによる経営委員会における経営政策の決定と集権的職能部制組織）、ユナイテッド・ステーツ・ラバー社（水平的企業連合として合同した後の持株会社である中央本社の設置と事業部制組織構造）、そしてデュボン社（水平的企業連合の合併と垂直的統合・管理の集権化による集権的職能部制組織）を挙げている（同書、pp. 726-768）。

そして、GE社とデュボン社のような企業合同で形成された経営者企業で発展した集権的職能部制組織形態は、近代企業の管理組織の標準となり、①現在の生産と流通を調整・監視することと②将来の生産と流通のために資源配分という二つの基本的職能の効果的な遂行を可能にしたが、この組織形態も欠陥を内包していたので改良が続けられ、突然の景気後退に対抗するために1920～1922年間に、分権的事業部制組織形態を採用した。

そこで、合併を企画実行した初期の指導者・その家族たちだけで、合同後の企業を運営するために十分な数の管理者を提供できなかったのも、指導者の引退に伴い、専門職業経営者がこれに取って代わったのである。WWI（1917年）までに、これらの企業の階層すべてで専門職業経営者は意思決定の責任者となり、自らを専門家とみなし始めていた（同書、pp. 768-774）。

そして、専門職業経営者による経営者企業は、WWIまでに、今日の巨大企業の基本的属性を既に備えるに至り、成熟の域に達していた（同書、pp. 784-813）。

このような経営者企業の完成と普及は、市

場という「虚構（ハラリ、2016ab）」において「神の見えざる手」が財・サービスの需給均衡を行うという神話を否定し、その代わりに、専門職業経営者の「見える手（引用書の原題であるThe Visible Hand）」が、企業全体にわたる保有資源の評価、持続的な企業成長のための体系的計画立案、予算計画、および資本配分手続きの公式化などにより、洗練された管理手法を用いた需給調整を行えるようになったという客観的現実を明らかにしている。

経営リーダーシップの起源に関する論証として最も説得力があるのは、上記のチャンドラーの論述である。チャンドラーは、19世紀末から20世紀初頭の全産業的な企業合同の波の中で、所有経営者である「合併を企画実行した初期の指導者」すなわち「リーダー」が存在していたが、合同後に増大した企業管理・運営を行うには、所有経営者自身とその同族だけでは人数が十分でなかったため、「指導者の引退」を契機に、専門職業経営者が取って代わったことを明らかにしている。従って、所有経営者から専門職業経営者へと経営主体が移行する時に、企業が進むべき方向を探し出し導いていく経営リーダーシップも同様に専門職業経営者に移行したと考えられる。

### 3.3 経営リーダーシップの起源をめぐる考察

所有経営者は、当然であるが、前提的仮定として事業において成功を収めている創業者、企業家、トップ・マネジメントであり、所与として「理想」、「冒険心または勇気」、「先見性」、「カリスマ性」、「革新性」などのリーダー資質を持ち、排他的にリーダーシップを行使していたと推論される。従って、企業経営の専門化に対する必要性が増大して専門職業経営者が出現するまで、経営問題としてリーダーシップが問題になることは、ほとんど無かったと推論される。そして、リーダーシップが問題になったのは、専門職業経営者が出現・定着した後であり、全般管理能力の優秀性で選ばれた専門職業経営者に対して、全般管理能力のみならず経営リ

ダーシップに対する必要性も増大していったと考えられる。

このように二つの重責を負うことになった専門職業経営者の役割について、約40年にわたりATT社（その内の21年間は、地域子会社NJベル社長）に勤務したC.I. バーナード（1938原著、1968邦訳）は、「マルクス＝エンゲルスの共産党宣言と肩を並べるぐらい重要な専門職業経営者宣言」<sup>5)</sup>と高く評価される『経営者の役割』において、「道徳準則moral codes」と「機会主義opportunism」という二分法を用いた論理展開により「管理〔経営者〕責任executive responsibility」に含められる経営リーダーシップを詳論している。

バーナード（1968）によれば、組織目的は組織の「利益」によって形成され、これは組織の参加者間で作用する内的均衡または組織の一般的環境と当該組織間で作用する外的均衡のいずれかに関連を持つ。どちらの均衡の場合でも、組織目的はつねに未来に関係し、願望の何らかの標準ないし規範からみた見通しを意味する。この側面は、理想であり、道徳的要因と呼ばれる。「この反対物、すなわち機会主義的要因は、現在、現状のもので、いま利用しうる手段による以外には、いかなる行為もなしえないという事実の示す要因である」と論述している。<sup>6)</sup>

経営目的が一方で道徳的要因により、他方で機会主義的要因により形成されるということは、例えば、経営目的として、普遍的な価値を持つ人権のひとつである男女平等という道徳準則を職場において実現しようとするならば、今ここで（here and now）という意思決定の機会において「いま利用しうる手段」により目的を達成しようとするために、数ある代替案・可能性の中から、例えば、現在雇用中の女性社員だけを対象とした男女平等策を構想して実施しようという案が浮上する。

この例を続けると、次に、職場における男女平等実現に関する女性社員だけを対象とした公聴会を開催するという手段が出現し、さらに次に、公聴会開催に当たって、数名の女性社員に

限定して意見聴取を行うという手段も出現するように、手段の目的化の連鎖が発生し、代替案の選択もその機会も変動することになる。そこで、動的に変化する状況において、このような連鎖の発生を制約条件ではなく、「戦略的要因」として確認して、意思決定の選択機会を利用して、変化する目的達成を効果的に行うというのがバーナードの道徳的要因と機会主義的な要因が交差する立論である。したがって、「つねに戦略的要因が支配的である行為〔原著者による強調〕を決定するといっても正しいと私は思う。…意思決定が経営取引、政治的取引、機械的操作、科学的結合、科学的実験の分野でなされよう…意思決定は行為〔原著者による強調〕に關係する。」と主張している(バーナード, 1968, p. 215)。<sup>7)</sup>

そして、経営目的は、「つねに変化している現在が、持続的組織においてつねに新しい目的を生み出す」(同書, p. 220)から、目的達成の手段および条件に關係するのが意思決定の機会主義的側面である。これは、組織行為に關する論理的、分析的方法と経験的観察、経験、実験などが有効に働く部面であり、組織に内在的な専門化を要求し、それがこんどは専門化を可能にするという協働の威力が最も明白な部面でもある(同書, p. 221)。これに対して、道徳的側面は、物的、生物的、社会的経験の無数の経路を通じて人々の感情に影響を与え、そして協働の新しい特定目的を形成する、態度、価値、理想、希望の部面である(同書, pp. 221-222)。

このように、バーナードは、専門職業経営者が行う重要な意思決定(例えば、経営目的の設定)の決定要因を道徳的要因と専門化を促進する機会主義的要因に、そして経営者の役割もトップ・マネジメントにふさわしい精神的要件としての「道徳準則」、また専門能力的要件としての「機会主義」に二分法的に対比している。さらに、バーナードは続けて、「この二側面は具体的行為に統合される。」(同書, p. 222)と論述して、「道徳準則」と「機会主義」が経営リ-

ダーシップという具体的行為において統合されるとしている。

バーナードは、リーダーシップが「技術的な熟練と道徳的複雑性とに対する比較的の高い個人的能力(同書, p. 301)」、すなわち個人的優越性に基づいており、二つの側面を持っているという。一つ〔技術〕は、体力、技能、技術、知覚、知識、記憶、想像力などの「局部的、個人的、特殊的、一時的」な側面である。もう一つ〔道徳〕は、決断力、不屈の精神、耐久力、および勇気などの「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、社会の態度と理想およびその一般的諸制度を反映するもの」である。道徳的側面は、「われわれが普通に『責任』という言葉に含めるリーダーシップの側面であり、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である。(同書, p. 271)」と論述している。

そこで、バーナードの論じる「道徳」を詳論すれば、「道徳」は、「個人における人格的諸力…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〔物事〕はこれを禁止、統制、あるいは修正し、…一致するものはこれを強化する…情操、感情、情緒、内的強制の〔私的道德準則の〕問題である(同書, pp. 272-273)」。そして、私的道德準則の中で、ごく共通的であると認められる場合だけ、公的準則とも呼べる「道徳」として認めることができるので、同様に、組織限定の道徳準則も存在する。

そして、公的準則よりも組織準則が支配的になるのは、個人が「主として所属する組織の準則によって第一義的に支配されている」場合であり、「『正しい』方法で仕事をするのが、たとえば多くの立派な機械工、音楽家、芸術家、会計士、技術者などのような専門的な仕事における支配的な道徳準則である(同書, p. 277)」。また、「管理者に要求される大部分の組織的決定についていえば、道徳の対立は組織準則内のことであって個人準則は直接には關係しないので、管理責任の最もよい例証は、管理責任の一



部である組織準則の創造的側面（同書, p. 293）」なのである。

バーナードは、「組織準則にかかわる全体としての創造機能こそが、リーダーシップの本質である」と断言して、その理由を以下のように詳論している。すなわち、「創造機能…を立派に達成するためには、リーダーの見地からみて個人準則と組織準則とが一致しているという『確信』の要因を必要とする…この機能は、組織の構成員に、ならびに公式組織の基底にあって最もすみやかに不誠実を感得する非公式組織に、『確信』を与える同化作用である。それがなければすべての組織は滅亡する。なぜならそれは組織を構成するために進んで貢献する人々に、組織への定着欲求——いかなる誘因もこれに代わりうるものではない——を起こさせる不可欠の要因だからである。（同書, p. 294）」と結論している。

経営者の究極的な役割は、組織という「協働体系」を維持する「組織と個人の統合」のために、組織準則の絶え間ない創造を行うことであり、これを行うのがトップ・マネジメントのリーダーシップであるというバーナードの結論は、主著が持つ斬新で多面的な内容と論述の難解さが災いして、多くの教科書や解説書から除外されており、その代わりに、理解容易な「公式組織」、「協働体系」、「意思決定」、「組織人格と個人人格」、「誘因と貢献による組織均衡（または組織定着）」、「有効性と能率」、「権限受容説」などのように「経営組織論」的部分のみが多くの教科書や解説書に採用されている現状である。しかし、上記の論述は、本論文の第二の研究目的である、現代的な意味での経営リーダーシップの起源がマネジメントだけでなく経営リーダーシップも担うようになった専門職業経営者の出現に求められるという言明を傍証している。

また、バーナードによる上記の論考は、トップ・マネジメントを前提とした経営リーダーシップ研究において、二分法的な知的影響として現在まで脈々と継続しており、「マネジャー

とリーダー」の比較論を形成する研究背景となっている。

#### 4. 「マネジャーとリーダー」の二分法的考察

バーナードの経営リーダーシップ論は、どちらかと言えば、機会主義的側面よりも道徳的側面を重視した二分法的対比を行い、現在から見れば、機会主義的要因がマネジャーとして重視される内容に、また道徳準則の創造がリーダーとして重視されるという内容に等しいにもかかわらず、バーナードの主著は、刊行当時の1938年前後に出現・定着したばかりの専門職業経営者（executives）の行使すべき経営リーダーシップに焦点を絞った研究だったので、主著にリーダーとマネジャーが異なるという明白な論考は見当たらない。リーダーとマネジャーは異なるという二分法的考察は、バーナードの主著刊行の約40年後に登場することになる。

A. ザレズニック（1977a：1977b）<sup>8)</sup>は、「マネジャーとリーダー：似て非なるその役割と成長条件」<sup>9)</sup>を発表し、15年後に改訂された「マネジャーとリーダー：似て非なるその役割」（1992：2008）<sup>10)</sup>により存命中に古典として高い評価を受けた論文において、両者は5つの領域、すなわち、目標、仕事観、人間関係、人格特性、そして育成方法において顕著に異なるという論述を展開した。表1は、これらの領域ごとにマネジャーとリーダーの違いを要約的に示している。ザレズニック（1992）は、最後に、「組織はリーダーを育成できるのか」と自問して、シニア・エグゼクティブとジュニア・エグゼクティブ間での一対一のメンター関係を育成することで可能になると結論付けている（Zaleznik, 1992, pp. 134-135）。

ザレズニック（1992）は、改訂英文論文に付記した「懐古コメント」の中で、「原論文が刊行された時、経営実務家や勤務先大学の同僚の多くを含む学者たちから、私は常軌を逸した（I had taken leave of my senses）と思われた。…その理由は『マネジャーの神秘』に洗脳された

表1 マネジャーとリーダーの違い

相違領域	マネジャー	リーダー
目標	目標は仕事の必要性から生じてくるので、受け身とは言わないまでも、人間味に欠ける (impersonal) 態度を示しがちである。(p. 71)	目標に対して個人的な意志の下、積極的な態度で臨む。何かに反応するのではなく、むしろ能動的であり、したがってアイデアはみずから生み出す。(p. 72)
仕事観	問題解決のために、たえず反対意見を調整しながら、…矛盾する価値の間で妥協案が受け入れられるように、バランスを図りながら権力を行使し、…選択肢を制限する。[組織での]生存本能によって冒険心が抑えられている。(p. 74)	積年の問題に新しい方法論を導入し、どのような選択肢がありうるのかを議論する。したがって、きわめて高いリスクが伴う立場で行動する。…ありきたりな活動に我慢できない。(p. 74)
人間関係	人々と一緒に働くことを好み、一人で行動することを避ける。一人で働くのは不安だからである。(p. 74) 感情移入する能力、あるいは他人の思考や感情を直感的に把握する能力に欠けている可能性がある。関心があるのは、物事が <b>どのように (how)</b> なされるかである。(p. 75) しかし、公平で人を動かすのがうまいと他者から思われる。(p. 77)	何らかのアイデアに興味を抱いている時、本能的に、しかも深く感情移入して人間関係を築く。(p. 75) 関心があるのは、その案件ないしは意思決定が、関係者にとって <b>何を (what)</b> 意味するのかにある。(p. 76) リーダーは、同一性や異質性、あるいは愛と憎悪に強く反応する。リーダーの影響力が大きい場合、人間関係はこじれやすく、また緊張しており、時には錯綜する。(p. 77)
人格特性	自己感、居心地のよさや周囲の環境と調和しているという感覚に基づく。みずからを秩序の維持者あるいは調整者と考える。(p. 77-78)	自己感、周囲の環境から完全に孤立しているという感情に基づく。(p. 77) 組織への帰属感も薄く肩書も意に介さない。(p. 78)
育成方法	組織について教え、人間関係におけるバランスを維持する。(p. 78)	芸術家や天才に似ている。内面的変化と社会的変化に向けて格闘させる。(p. 78) 強力な一対一の関係の中で、あるいはその関係が壊れてしまった場合、リーダー適性は生まれてきやすい。(p. 79)

出典：アブラハム・ザレズニック (2008) 著、編集部訳、「マネジャーとリーダー：その似て非なる役割」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, February 2008, pp. 68-82 を基に筆者作成。

人たちが、才能は短命に終わるものであるのに対して、組織構造や管理過程は現実だと考えるからである。…才能は継続的な成功に重要なものであるが、ほとんどの組織がリーダーよりもマネジャーの育成開発の永続化に固執している (同書, p. 130)。ところが、リーダーシップの特質であるビジョン [先見性] は、…心の産物であるイマジネーション [想像力] から生まれ…ビジネスにとって、イマジネーションは不可欠なものである。リーダーのイマジネーションは、ジェームズ・マグレガー・バーンズ (James McGregor Burns)<sup>11)</sup> がまさに的確に言い当てているように、他者が「[自己] 変革

transformational」するように行動に駆り立てるものである (同書, p. 131)。」と論述している。

ザレズニック (1992) は、原論文の要約として、「原論文において、私が議論したのは、マネジャーとリーダーの間にある重要な違いが、両者の心 (psyches) の奥底に潜み保持している混沌 (chaos) と秩序 (order) の心的描写 (conceptions) にあるということである。リーダーは、混沌や構造の欠如を我慢することで、解決案を保留し続ける心の準備をして、重要案件に対する時期尚早な閉幕を避ける。マネジャーは、秩序とコントロールを求めており、問題の持つ潜在的な重要性を理解する前でも、

問題処理をするというほぼ強迫観念的な依存症に陥っている(同書, p. 131)。」という。

筆者は、この原著者による要約が明白に記述しているように、マネジャーとリーダーの二分法的考察の起源は、旧約聖書の創世記第1章冒頭にある「地は混沌であった」というリーダー的記述とそれ以降のマネジャー的な「秩序」だった天地創造の記述に呼応する構想に基づいていると推論する。筆者の推論の根拠は、ザレズニックが、精神分析の実践者であったこと、また、その知的基盤に精神分析学があり、これを樹立したS.フロイト<sup>12)</sup>も人間行動の根源を生の本能(エロス)と死の本能(タナトス)に二分法的に考察したこと、そしてA.マズローの欲求階層理論<sup>13)</sup>のように、他の社会学者にも旧約聖書の知的影響がしばしば見られることを傍証とする。

しかし、ザレズニックが例示したマネジャーやリーダーは、全員が実在したCEOないしはエグゼクティブ、すなわちトップ・マネジメントであり、経営リーダーシップは、暗黙的にトップ・マネジメントに限定されている。このことから、経営史的に考察すれば、チャンドラーの論述にあるように、絶え間ない企業合同により企業が巨大化すると組織の官僚制も進行し、全般的な管理も複雑化が増大して、さらに精緻なマネジメントが要求されるようになり、これを得意とするエクゼクティブが増大し、理想・先見性・冒険心などに象徴されるリーダーの役割を果たすエクゼクティブが相対的に減少したという時代背景が二分法的考察の根本にあると推論する。

ザレズニックに始まるマネジャーとリーダーの二分法的考察は、1980年代後半から90年代初頭に、複数のリーダーシップ研究者が採用し、自説に基づく修正を加えて理論展開をした。

ベニス＝ナナス(1985)<sup>14)</sup>は、ザレズニックを踏襲して、マネジメントとリーダーシップの間に大きな違いがあることを認め、マネジメントが「何かを起こし、成し遂げ、管理を引き受け、責任を負い、処理実行すること」であるの

に対して、リーダーシップは「方向、進路、活動、意見の指導をして、影響を与える」と述べている。そして、この二分法はさらにすすめられ、リーダーシップは「ビジョンと判断そして有効性を追求する活動と言った方が良」い、他方「マネジメントはルーティンをマスターし、能率を追求する活動だ」とも論述している(Bennis & Nanus, 1985, pp. 221-225)。この記述から、リーダーは有効性を、そしてマネジャーは能率を追求するという概念化による二分法が広まることになった。

コッター(1990a; 1990b)<sup>15)</sup>もまた、リーダーシップとマネジメントは異なるものの、相互補完的な行為のシステムであるから、それぞれに特有の機能と特徴的な活動があると論じている。マネジメントが複雑性に対応する機能であるのに対して、リーダーシップは変化に対応する機能である。この違いから、マネジメントに特徴的な活動は、計画策定、予算策定、組織編制、人員配置、統制、そして問題解決の活動実行を含んでいるから、一定の予測可能性と秩序を生み出す。これに対して、リーダーシップは、ビジョンによって将来に対する方向性を設定し、組織成員がビジョンに一致するように仕向け、障害があっても組織成員が結果を出すように彼らを動機づけし鼓舞して、変化を生み出すと論述している。

コッター(1990a)は、10社を超える好業績のアメリカ企業のシニア・エクゼクティブ200人を研究対象として、リーダーシップとマネジメントの定義を与えず、自社の管理階層に属する全員に対して、実際に知っている人の中で結果を出している(effective)マネジメントとリーダーシップを行使している人の行動を詳細に記述させる実証調査を行った。この調査結果によれば、「多くのアメリカ企業は、『マネジメント過剰』で『リーダーシップ過少』であった。(Kotter, 1990, p. 9)」と要約できたので、コッター(1990a)は、強力なリーダーシップと強力なマネジメントを結合して、それぞれが他に対してバランスをとるように使うことが組織に

としての挑戦となると結論づけている。

特筆すべきは、このようなマネジャーとリーダーの二分法的考察は、さらに、既出のバーンズ(1978)を基礎にしたバス(1985)の「変革型・取引型リーダーシップ」研究の理論的枠組みに組み込まれ、現在に至るまで、活発な研究活動が行われていることである。

この変革型・取引型リーダーシップ理論は、リーダーシップ研究の学術専門誌である *The Leadership Quarterly* に過去10年間で掲載された査読付き論文の約3分の1を占めていた(Lowe & Gardner, 2001)。<sup>16)</sup>そして、アメリカ陸軍の『リーダーシップ教本』<sup>17)</sup>は、兵卒から將軍に至る階層縦断的にも、また戦場の極限から平時の国防状況に至るまでの状況横断的にも有用であるとして、部下の成熟性に対応してリーダーシップ・スタイルを変えることを提唱している「状況的リーダーシップ理論」(ハーシー=ブランチャード)<sup>18)</sup>と並んで、変革型・取引型リーダーシップ理論を採用しているぐらいである。

まず、バーンズ(1978)によれば、リーダーシップは、変革型(transformational)と取引型(transactional)の二類型として構想される。変革型リーダーシップは、リーダーとフォロワーがお互いに道徳性と動機付けの高水準へと高め合う過程である。そのために、リーダーはフォロワーの高次の欲求を満足させ、全人格的に彼らと接しようとする。この過程は、お互いに刺激を与えと共に向上する関係になるので、フォロワーをリーダーに生まれ変わらせると共に、リーダーを道徳的エージェントに生まれ変わらせる。これに対して、取引型リーダーシップは、フォロワーの自己利益に訴えることで彼らを動機付けようとする。給与や地位のような報酬は、仕事の努力に応じて交換取引されるので、価値として重視されるのが交換取引過程に関係したものとなる(Burns, 1978, p. 4)。

バス(1985)は、上記のバーンズに続けて、「彼[ザレズニック]のマネジャーは取引型リーダーシップ[の特徴]を、リーダーは変革型リー

ダーシップを示している。」と論述して、リーダーシップの「並列構造parallel structures」と名付けている(Bass, 1985, p. 229)。

ザレズニックの「リーダー」は、原著者が改訂英文論文の懐古コメント(Zaleznik, 1992, pp. 130-131)において指摘していたように、確かに、変革型リーダーシップに相当する。そして、アポリオ(1999)は、課業達成志向と人間関係志向の二次元から成る行動科学的なリーダーシップ研究群は、結局のところ、業績を重視しているので取引型だけのリーダーシップ研究だという指摘をしている。

このように、バス(1985)は、バーンズ(1978)とザレズニック(1977)を理論基盤として、その構成概念化と質問紙調査による妥当性の実証研究を通して、自らの理論枠組みを構築した。これが「変革型・取引型リーダーシップ理論」である。変革型リーダーシップは、カリスマ・リーダーシップ、個別配慮、そして知的刺激の3因子から構成される。そして、取引型リーダーシップは、条件付き報酬と例外による管理の2因子から構成されている(Bass, 1985, pp. 207-213)。そして、「変革型・取引型リーダーシップ理論」は、共同研究者にアポリオを迎えて以来、「全範囲リーダーシップ理論 Full Range Leadership Theory」(Avolio & Bass, 2004)<sup>19)</sup>として、従来の変革型・取引型の内容を精緻拡大化したうえに、受動・回避型リーダーシップ、すなわち、自由放任による受動的リーダーシップとリーダーシップの欠如によるリーダー期待の回避という第3類型を新たに含めた理論として、今日まで発展を続けている。「マネジャーとリーダー」の二分法的考察は、このように、現在もリーダーシップ理論の世界で綿々と生き続けている。

## 5. 並列構造説に対する異文化マネジメントからの知見

これまで検討してきた「マネジャーとリーダー」の理念的な二分法的考察、またはバ



ス(1985)の言う並列構造説に真正面から対立するのが、質的研究に基づいたミンツバーグ(1993)の管理者行動研究による説である。ミンツバーグは、マネジャーが公式権限と地位に基づいて、リーダーとしての役割を持つことになり、動機づけや人員配置など、マネジャーが部下と持つ関係を決めると論じている(ミンツバーグ, 1993, pp. 93-94)。換言すれば、リーダーシップ(すなわち、リーダーとしての役割)は、マネジャーが担う10ある役割の一つであるとマネジメントの現実在即して論じている。マネジャーとリーダーを並列対比するのではなく、マネジャーがリーダーを包含する論理である。

このような並列対比の二分法的考察や包含的論理の対論をどのように理解したら良いのだろうか。一つの提案は、上述の「全範囲リーダーシップ理論 Full Range Leadership Theory」(Avolio & Bass, 2004)に特有な包含的論理である。この理論が並列対比的論理に対して提起しているのは、人間一人ひとりに変革型、取引型、そして自由放任型の3つのリーダーシップ行動類型が備わっているという前提的仮定であり、並列構造の問題を包含構造へ転換して解決するものである。このような論理展開の結果、全範囲リーダーシップ理論は、3行動類型の予測可能性の正しさをめぐって、行動類型間と共に成果変数間との関係を回帰分析のような統計解析を用いた理論検証研究に傾注している。<sup>20)</sup>

もう一つは、理念型的な「マネジャーとリーダー」の二分法的考察の背景に隠れている価値志向性の次元を明らかにすることで、並列構造説を否定するという考えであり、筆者の取る立場である。

そこで、筆者も異文化マネジメントの研究に依拠しながら、「マネジャーとリーダー」の二分法的考察に関する価値志向性の次元を明らかにすることにより、本論文において理論的検討の結論を導出しておきたい。ここで異文化マネジメントの研究というのは後述するトロンペナルズ=ハムデンターナーの理論を指している。この理論では、一例として、普遍主義対

個別主義という文化的価値を対立して二分法的に捉える思考を修正するアプローチが提案されている。その発想は、普遍主義は個別主義を先験的に批判するのではなく、個別主義側になってなぜこの立場が存立しえるのかを考えることによって普遍主義から個別主義側への歩み寄りが可能であるというものである。このような前提によって二分法的考察の背景に隠れている価値志向性の次元を明らかにすることができるというのが、トロンペナルズ=ハムデンターナーの理論の立場である。

異文化マネジメントは、国民文化がマネジメントに対する影響を研究対象とした研究分野であり、グローバルに認知されている支配的な理論モデルは、ホフステッドの価値サーベイ・モジュール、シュウォーツの価値サーベイ、そしてトロンペナルズ=ハムデンターナーの7Dモデルの3つである(須貝, 2003, pp. 39-44)。

これらの中で、とりわけ、筆者の恩師であるハムデンターナーが共同構築した7Dモデルは、時間管理の方法(T. コットルが創始)、自然との関わり方(J.B. ロッターが創始)、そして人間関係(T. パーソンズが創始し、5つの次元)から成る7つの文化的価値を記述・測定する理論モデルである。人間関係に関する文化的価値の次元は、普遍主義—個別主義、個人主義—共同体主義、感情中立的—感情表出的、関与特定の—関与拡散的、そして達成型対属性型地位付与の5つの下位次元を含む(トロンペナルズ=ハムデンターナー, 2001, pp. 15-17)。

この中で、特に、リーダーシップに関連する次元として想定されているのは、関与する程度についての関与特定性(Specificity)—関与拡散性(Diffusion)の両極的な文化的価値の次元である(personal communication with C.M. Hampden-Turner, 2001)。関与特定性—関与拡散性は、「的確で、単一的で、『ハード』な標準に対する選好に対して、広範で、パターンので、『ソフト』な過程に対する選好」と換言され、契約により規定されている特定のな関係か、それとも契約書に記載されたこと以上の広

範的で拡散された（すなわち、実質的で個人的な接触がある）関係かという両極的な文化的価値のジレンマを記述・予測するものである（同書, p. 16）。

そして、この文化的価値の次元と独立しているが、関連する次元として別に存在するのが普遍主義（Universalism）—個別主義（Particularism）である。普遍主義は「公正と一貫性を守るために規則や手続きを普遍的に適用する」文化的価値であるのに対して、個別主義は「人間関係に付きまとう義務と個別の事情がはるかに大きく配慮され、柔軟性を促進する」文化的価値である（同書, p. 15；p. 77）。

これまで検討してきた「マネジャーとリーダー」の二分法的考察にこれら二つの文化的価値の次元を組み合わせると適用すれば、関与特定性と普遍主義が重なり合う象限は、「秩序とコントロールを求める」（Zaleznik, 1992, p. 131）価値観であるから、二分法的考察で議論されている「マネジャー」に該当する。

また、関与拡散性と個別主義が重なり合う象限は、同様に、「混沌や構造の欠如を我慢し」（同書, p. 131）柔軟に対応する価値観であるから、「リーダー」に該当する。これを図示しているのが、図1である。

現実を見れば、我々は「マネジャーとリーダー」の違いを意図・理解せずに受け入れているように思われる。例えば、ナチス・ドイツとの好戦論者として不人気な政治家であったW. チャーチルが、ナチス・ドイツの軍事的脅

威が現実化して国家・国民的な危機と混沌に直面するようになったイギリスで、その頑固—徹な反ナチズム・自由堅固のスローガンの下で英国首相の座を得たように、国民は強力な指導力を持った「リーダー」を渴望する。他方で、あるべき商品やサービスが提供されていないという秩序の欠如、無秩序、混乱などの場合、スーパーマーケット、デパート、レストランなどの「マネジャー」（または店長や売場責任者）は、顧客に呼び出され、秩序とコントロールの回復を当然のように求められる。

このような「マネジャーとリーダー」関係の理解を前提にすれば、両者の関係は、並列構造（Bass, 1985）、すなわち、どこまで行っても重なることは無い平行線の関係ではなく、「マネジャーとリーダー」の関係は、人間関係における規則適用対例外承認および関与する範囲の広狭という二つの価値観が組み合わさっているものだという理解に導かれる。

そこで、ザレズニック（2008）は、マネジャーからリーダーへの移行に関して、「マネジャーとリーダー」の人格特性の違いとして扱い、宗教的経験をめぐって個人が跳躍的な発達心理的变化を遂げることについて、ウィリアム・ジェームズが用いた「生まれ落ちたままの人 once-born」と「生まれ変わる人 twice-born」という難解な概念を用いて説明をしている（ザレズニック, 2008, pp. 77-78）。前者は、「義務と責任のバランスを図るなかで、その役割を果たすことに努め…このような心のなかの調

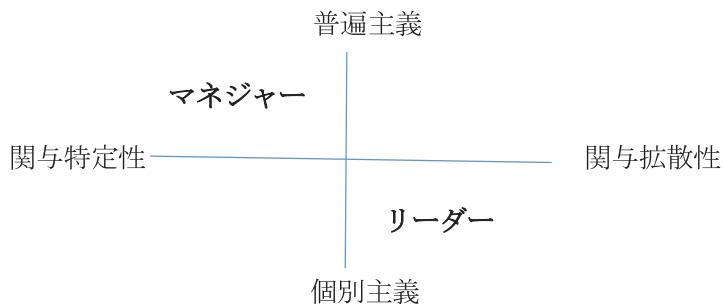


図1 文化的価値次元による「マネジャーとリーダー」の二分法的考察の再分類

和、すなわち外界と自然に触れあい、一体化できる自己感。(同書, pp. 77-78)」であるのに対して、後者は「完全に孤立しているという感情から自己感を引き出しており、…組織のなかで働いていても、けっして組織に帰属することはない。…その目的は、…人間的、経済的、政治的な関係を抜本的に変革することなのである。(同書, pp. 77-78)」と論じている。結論として、前者はマネジャーであり、後者はリーダーである。

この説明に対して文化的価値の組み合わせを適用すれば、マネジャー象限に留まったまま、リーダー象限に移行しない者は「生まれ落ちたままの人」であり、マネジャー象限から対極に位置するリーダー象限に移行した者は「生まれ変わる人」であるという解釈が容易に可能となる。

しかし、フロイドの精神分析を基礎に置いたザレズニック (1992) の論述が、マネジャーからリーダーへの移行を説得的に説明するのに成功していると受け入れたとしても、稀有な実例であるが、孫正義氏や故スティーブ・ジョブズ氏を代表例とするように、リーダーでありながら最高位のマネジャー (CEO) として行動するという起業家から上場企業の経営者になって行く道筋は、「生まれ変わる人」や「生まれ落ちたままの人」の概念で説明できない。

そこで、ハムデン・ターナーの7Dモデルに内包されているジレンマ理論に従えば、このような「マネジャーとリーダー」のジレンマを解消させる道筋が提示できる。これを図示してい

るのが、図2である。

一つは、ザレズニック (1992) が「シニア・エグゼクティブとジュニア・エグゼクティブ間での一対一のメンター関係の育成 (Zalesnik, 1992, pp. 134-135)」と記述した組織内でのリーダー育成の可能性に関するマネジャー (すなわち、暗黙的にジュニア・エグゼクティブ) からリーダー (すなわち、暗黙的にシニア・エグゼクティブ) を輩出する道筋である。図2左に示されているように、基本的に「マネジャー」の価値観を重視する立場の者は、「マネジャー」の価値観から出発して、「リーダー」の価値観を重視する者との相互作用を通して、対立する価値観を学習・理解するループに入り、これを反復することにより「マネジャーとリーダー」のジレンマ解消を成し遂げるという構想である。

もう一つは、既述であるが、代表例として孫正義氏のように、リーダーでありながら最高位のマネジャーとして行動するという起業家から上場企業の経営者になって行く道筋である。これは図2右に示されており、上記例と正反対の論理である。すなわち、基本的に「リーダー」の価値観を重視する立場の者は、「リーダー」の価値観から出発して、「マネジャー」の価値観を重視する者との相互作用を通して、対立する価値観を学習・理解するループに入り、これを反復することにより、ジレンマ解消を成し遂げるという構想である。

このように、一見すれば、平行線または並列に思われた「マネジャーとリーダー」の二分法

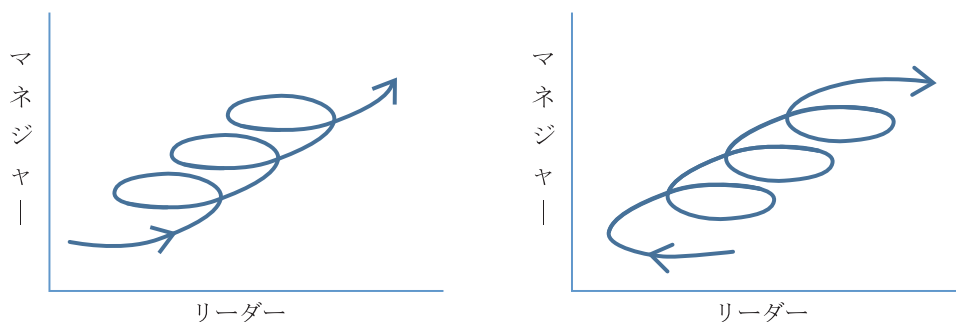


図2 マネジャーからリーダーへの道筋 (左) とリーダーからマネジャーへの道筋 (右)

的考察は、異文化マネジメントの知見である文化的価値の次元を適用することにより議論の裏に隠れていた文化的価値の次元（規則適用対例外承認および関与する範囲の広狭）の存在が明らかになった。

また、ハムデン・ターナーのジレンマ理論は、一般的に並列または平行線と考えられている「マネジャーとリーダー」の関係をジレンマとして扱い、並列構造を超えたジレンマ解消の道筋を提示している。すなわち、マネジャーからのリーダーの輩出の道筋および稀有な例であるがリーダーからのマネジャーの輩出の道筋は、並列構造論から全く期待できなかったが、ジレンマ理論は、その適用により、これらの道筋を理論的に説明できるようにするという貢献をしたのである。

## 6. 終わりに

リーダーシップが生まれる前提が人類の認知革命にあった。認知革命によって人類が「想像上の現実」を考えることができるという能力を得て、それを社会秩序に適用し「想像上の秩序」を作り出すことができたからである。

具体的には狩猟採集時代に起源を持ち、継続的な認知革命により、その後も農業革命と科学革命を通して、洗練化されて、現代に至る普遍性を持つようになったと考えられるが、狩猟採集においても協力が義務となって（obligate collaborative）リーダーが存在したと考えられる。また、個々人が生得的に持つ身体強度と知的能力差異が、小集団内での社会的分業による階層ヒエラルキーを生み出したからとも考えられよう。

農業社会になり特定の方法で考え、特定の基準に従って行動し、特定のを望み、特定の規則を守ることを習慣として生産性を上げることが行われ共通の価値観と行動様式である文化が生まれた。また貨幣、帝国、普遍的宗教が秩序を与え、そこに分業、ヒエラルキー、リーダーシップが発生した。

15世紀以降のヨーロッパの科学革命が産業革命を準備し、その結果資本主義が広まった。そこで、産業（工業）におけるビジネス分野にリーダーシップが現れることになる。産業革命期の経営者は所有者経営者でジェネラルマネジャーであった。それに加えて彼らは、前提的仮定として事業において成功を収めている創業者、企業家、トップ・マネジメントであり、所与として「理想」、「冒険心または勇気」、「先見性」、「カリスマ性」、「革新性」などのリーダー資質をもつと常識的に考えられていた。しかし、20世紀になってアメリカでビッグビジネスが生まれ、さらに所有と支配が分離し専門経営者が生まれ実際かれらが大きな役割を持つようになった。

バーナードはこの新たに台頭したビジネスリーダーに対して「管理〔経営者〕責任 executive responsibility」に含められる経営リーダーシップを詳論し、「組織準則にかかわる全体としての創造機能こそが、リーダーシップの本質である」と述べた。

このように、人類の認知機能を前提に、狩猟、農耕、科学革命と産業革命、ビッグビジネスの台頭と所有と経営の分離など各段階で対応パターンを変えながらもリーダーシップは普遍的に存在していたといえよう。

しかし、ビッグビジネスが生まれ専門経営者（professional managers）が台頭し、ヒエラルキーによって企業が運営されるようになると、所有者経営者（owner managers）がビジネスを革新し、かつジェネラルマネジャーを兼ねているという前提が現実にあわなくなった。この変化に対応し、リーダーシップとマネジメントをどのように理解するかが理論上の大きな問題となった。

変革を目指すリーダーシップと秩序およびコントロールを重視するマネジメントの二分法的な理解が支配的になった。ザレズニックが1977年に発表した「マネジャーとリーダー：似て非なるその役割と成長条件」がその転換点となった。

この二分法的な理解を克服する試みの1つが「全範囲リーダーシップ理論 Full Range Leadership Theory」(Avolio & Bass, 2004)で、前述したようにこの理論は人間一人ひとりに変革型、取引型、そして自由放任型の3つのリーダーシップ行動類型が備わっているという前提的仮定であり、並列構造の問題を包含構造へ転換して解決しようとするものだった。

本論文の第5節が提起しているのは、異文化マネジメントの分野に属するハムデンターナーのジレンマ理論を適用することによる二分法的な理解を克服する思考方法である。二律背反的に対立しており、対立解消の余地が全く存在しないようなジレンマ状況において、ジレンマの一方、例えば「マネジャー」の価値観から出発して、他方の「リーダー」の価値観との相互作用を通して、対立する価値観を学習・理解するループに入り、これを反復することでジレ

ンマ解消へ向う（逆に「リーダー」から出発する）道筋が想定される。起業家は現在でも必要とされるのは言うまでもないが、専門職業経営者が新たに台頭していく時代は既に過去のものとなり、彼らの機能も定着して、当然視されているくらいである。このような現実を踏まえて考えると、リーダーシップとマネジメントの二分法的フレームワークを克服するためのジレンマ理論の適用という提起は、今後の理論研究発展にとって意味あるものと考えられる。

## 謝辞

参考文献の収集と原稿の内容確認について、博士論文を執筆している多忙中にもかかわらず、東京国際大学大学院商学研究科博士後期課程在学中の長谷川直樹君の助力を得た。ここに記して感謝する。

2019年3月19日完了、21日一部修正。

## 注

- 1) Ferguson, Niall, (2018). *The Square and the Tower: Networks and Power, from the Freemasons to Facebook*, New York, NY: Penguin Press, p. 59. 本書は、平民を象徴する「広場」と王侯貴族を象徴する「城塔」の対比から、社会における階層ヒエラルキー（城塔）が水平横断的なネットワーク（広場）に取って代わられている現実に照らした歴史的考察を行っている。
- 2) Murdock, G. (1967). *Ethnographic Atlas*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, cited in Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, Vol. 52. No. 2, p. 130.
- 3) はるか後世になって、K. ポパーは、この科学哲学を厳密化して適用し、どのような手段によっても誤り示す方法がない仮説は科学ではないという反証可能性 (falsifiability; refutability) を科学とエセ科学の判断基準とすべきと提起している。K. ポパー著、大内義一・森博訳『科学的発見の論理 (上)』, 恒星社厚生閣, 1971年。
- 4) A.D. チャンドラー, Jr. 著、鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代 (上)』, 東洋経済新報社, 1979年a, pp. 134-135. 経営史において、「専門経営者」という用語が定着しているが、本論文は、常勤で俸給が与えられているという点を強調するために、「専門職業経営者」という表現を用いる。
- 5) フセイン・レブレビッチ (Huseyin Leblebici) イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校経営学教授 (2017年10月5日逝去) がバーナードの主著に与えた評価である。筆者が1986-87年に同大学にフルブライト・スカラーとして、レブレビッチ教授が担当していた経営組織論講義に出席していた時に、ご教示いただいた。K. マルクス=F. エンゲルス著、大内兵衛・向坂逸郎訳、『共産党宣言』, 岩波書店, 1951年との対比である。
- 6) C.I. バーナード著、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、『新訳 経営者の役割』, ダイアモンド社, 1968年, pp. 209-210. バーナード (1968) もハリリと同様に、組織について、虚構、すなわち想像上の現実の観点から深い考察をしており、「部分を合計しても、組織は生まれてこない。部分は組織の一部にす



- ぎない。われわれの住む社会を理解するためには、…組織を感得…しなければならない。(p. 332)」と指摘している。
- 7) バーナードの主張する機会主義的要因は、後世に提唱されるマーチ=オルセン(1986)の「ゴミ箱モデル」における意思決定の選択機会を指摘した先行例と言える。ジェームス・G・マーチ=ヨハン・P・オルセン著、『組織におけるあいまいさと決定』、遠田雄志・アリソン・ユング共訳、有斐閣、1986年、pp. 31-33。
- 8) エイブラハム・ザレズニック先生(2011年11月28日逝去)は、1985-86年にわたり、筆者がフルブライト奨学金若手研究者プログラムによりハーバード・ビジネス・スクールにおいて在外研究を行った際に師事した招聘ホスト教授であり、筆者が送付した受入要請の手紙20通の中で唯一受入を受諾し学内調整をしてくださったことに始まり、滞在中にボストン精神分析協会の夜間部講習を受けられるようにも手配してくださった恩人である。
- 9) Zaleznik, Abraham (1977a). “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, May-June 1977, pp. 67-78. この英文原論文の邦訳(原論文邦訳)は、アブラハム・ザレズニック(1977b)著、土屋敏明訳、「マネジャーとリーダー：似て非なるその役割と成長条件」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, Sept-Oct 1977, pp. 21-32.
- 10) Zaleznik, Abraham (1992). “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 126-135. この英文改訂論文は、著者コメント付きであり、HBR 古典となっている。この英文改訂論文の邦訳(改訂論文邦訳)は、アブラハム・ザレズニック(2008)著、編集部訳、「マネジャーとリーダー：その似て非なる役割」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, February 2008, pp. 68-82. 記述内容は、原論文邦訳と改訂論文邦訳間で大きな相違はなく、約90%が同一である。しかし、後者は、著者コメントが削除されており、経営幹部 executives をマネジャーと誤訳している箇所がいくつかある(例えば、p. 82)ものの、現代的でわかりやすい表現となっており、入手可能である。したがって、本論文は、改訂論文邦訳を用いる。
- 11) Burns, James McGregor (1978). *Leadership*, New York, NY: Harper & Row. 本書は、後に「変革型・取引型リーダーシップ」を提唱した Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, NY: The Free Press. において、実証研究のための理論的基盤となった。
- 12) Freud, S. (1990). *Beyond the Pleasure Principle*, New York, NY: W.W. Norton, with a biographical introduction by Peter Gray.
- 13) A.H. マズロー著、小口忠彦訳、『人間性の心理学』改訂新版、産業能率大学出版部、1987年。
- 14) Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, NY: Harper & Row.
- 15) Kotter, John P. (1990a). *A Force for Change*, New York, NY: The Free Press. Kotter, John P. (1990b). “What leaders really do?”, *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 103-111.
- 16) Lowe, K. B., and Garder, W. L., (2001). “Ten Years of The Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 459-514.
- 17) Center for Army Leadership (2004), *The US Army Leadership Field Manual: BE, KNOW, DO*, McGraw-Hill.
- 18) ハーシー, P. = ブランチャード, K.H., 山本成二・水野 基・成田 攻訳『行動科学の展開—人的資源の活用—』日本生産性本部、昭和53年(1978)。
- 19) Avolio, B.J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood, CA: Mind Garden. 筆者は、著作権使用者である謝辞にある長谷川直樹君の Academic Supervisor として、その権能内で本書の内容にアクセスすることを Mind Garden 社から許可されている。
- 20) Judge, Timothy A. and Piccolo, Ronald F., (2004), W Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, pp. 755-768. この論文は、60以上の定量的先行研究例を基にしたメタ分析の結果を報告している。

参考文献

- Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership Development: Building the vital force in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B.J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, NY: The Free Press.
- Bass, B.M. (1997). “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, Vol. 52, No. 2, pp. 130-139.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, NY: Harper & Row.
- Burns, James McGregor (1978). *Leadership*, New York, NY; Harper & Row.
- Center for Army Leadership (2004), *The US Army Leadership Field Manual: BE, KNOW, DO*, McGraw-Hill.
- Ferguson, Niall, (2018). *The Square and the Tower: Networks and Power, from the Freemasons to Facebook*, New York, NY: Penguin Press.
- Freud, S. (1990). *Beyond the Pleasure Principle*, New York, NY: W.W. Norton, with a biographical introduction by Peter Gray.
- Judge, Timothy A. and Piccolo, Ronald F., (2004), “Transformational and Transactional Leadership; A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, pp. 755-768.
- Kotter, John P. (1990a). *A Force for Change*, New York, NY: The Free Press.
- Kotter, John P. (1990b). “What leaders really do?”, *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 103-111.
- Lowe, K. B., and Garder, W. L., (2001). “Ten Years of The Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 459-514.
- Murdock, G. (1967). *Ethnographic Atlas*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Zaleznik, Abraham (1977a). “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, May-June 1977, pp. 67-78.
- Zaleznik, Abraham (1992). “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 126-135.
- 須貝 栄 (2003). 「異文化マネジメントにおける国民文化の理論」, 『東京国際大学論叢商学部編』, 第68号, pp. 31-48.
- アブラハム・ザレズニック (1977b) 著, 土屋敏明訳, 「マネジャーとリーダー: 似て非なるその役割と成長条件」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, Sept-Oct 1977, pp. 21-32.
- アブラハム・ザレズニック (2008) 著, 編集部訳, 「マネジャーとリーダー: その似て非なる役割」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, February 2008, pp. 68-82.
- A.D. チャンドラー, Jr. 著 (1979年a), 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳, 『経営者の時代 (上)』, 東洋経済新報社.
- A.D. チャンドラー, Jr. 著 (1979年b), 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳, 『経営者の時代 (下)』, 東洋経済新報社.
- F. トロンペナールズ = C.M. ハムデン・ターナー (2001) 著, 須貝 栄訳, 『異文化の波』, 白桃書房.
- ハーシー, P. = ブランチャード, K.H. 著 (1978年), 山本成二・水野 基・成田 攻訳 『行動科学の展開—人的資源の活用—』日本生産性本部.
- ユヴァル・ノア・ハラリ著 (2016年a), 柴田裕之訳, 『サビエンス全史 (上)』, 河出書房新社.
- ユヴァル・ノア・ハラリ著 (2016年b), 柴田裕之訳, 『サビエンス全史 (下)』, 河出書房新社.
- C.I. バーナード著 (1968年), 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳, 『新訳 経営者の役割』, ダイヤモンド社.
- K. ポバー著 (1971年), 大内義一・森 博訳 『科学的発見の論理 (上)』, 恒星社厚生閣.
- A.H. マズロー著 (1987年), 小口忠彦訳, 『人間性の心理学』改訂新版, 産業能率大学出版部.
- K. マルクス = F. エンゲルス著 (1951年), 大内兵衛・向坂逸郎訳, 『共産党宣言』, 岩波書店.
- G・マーチ = ヨハン・P・オルセン著 (1986年), 『組織におけるあいまいさと決定』, 遠田雄志・アリソン・ユング共訳, 有斐閣.
- ヘンリー・ミンツバーク著 (1993年), 奥村哲史/須貝 栄訳, 『マネジャーの仕事』, 白桃書房.





## English Summary

# On the Origin of Business Leadership and the Dichotomous Theoretical Framework

Sakae Sugai

This paper is to explore the origin of business leadership and the dichotomous theoretical framework frequently observed in modern leadership theories. The human leadership was originated among foragers in primordial time according to their physical strength and intellectual capacity. Although humans experienced such critical revolutions of cognition, agriculture, and science, humans had yet to wait for the industrial revolution of 18th century to meet with the business leadership, that was originated by full-time salaried executives who replaced entrepreneurs and appeared around late 19th century. Executives had to take burden of performing both general management and leadership, because they were not entrepreneurial founders who had performed both from the inception of their companies. The nature of executive leadership observed around early 20th century is explored by referring to C.I. Barnard's *The Functions of The Executive*. The dichotomous theoretical framework of "Managers and Leaders" was first presented by A. Zaleznik who discussed their respective characteristic qualities. The dichotomy has been repeatedly employed and persists. Among those, B.M. Bass and B.J. Avolio's Transformational-Transactional Leadership theory attracts many academic followers whose works show the usefulness of the dichotomous theoretical framework in the study of business leadership. The dichotomy of Manager and Leader is, however, a logical impasse as Bass (1985, p. 229) referred to as "parallel structures". Two parallel lines never cross each other forever. This theorem implies that leaders are not bred from managers and vice versa. To solve the dilemma, cultural value dimensions and the accompanying dilemma methodology have been applied and revealed the dynamic relations of the dichotomous ideas as conclusions of this theoretical review paper.



執筆者紹介

須貝 栄 (教授 経営学)

## 編 集 後 記

『東京国際大学論叢 商学・経営学研究第4号』が刊行されました。本号はリーダーシップ研究の論文1本の投稿となりましたが、次号にはより多くの皆様方からのご投稿をお待ちしております。

(田宮治雄・渡辺基之)

---

東京国際大学論叢 商学・経営学研究 第4号 2020(令和2)年3月20日発行  
[非 売 品]

編 集 者	東京国際大学商学・経営学研究論叢編集委員
発 行 者	塩 澤 修 平
発 行 所	〒350-1197 埼玉県川越市の場北1-13-1 TEL (049) 232-1111 FAX (049) 232-4829
印 刷 所	株式会社 東 京 プ レ ス 〒161-0033 東京都新宿区下落合3-12-18 3F

---

**THE JOURNAL OF  
TOKYO INTERNATIONAL UNIVERSITY**

**Commerce & Management Research**

**No.4**

---

**Articles**

On the Origin of Business Leadership and the Dichotomous

Theoretical Framework ..... Sakae Sugai

---