

経営組織とリーダーシップ

—— システムの登場人物と変革型リーダーシップに関する一考察 ——

Business Organization and Leadership : The Function of Transformative Leader

湧田 英明

Hideaki Wakuda

1. リーダーシップと組織形態

ありうべきリーダーシップ像を問う試みは人類の歴史を遙か彼方まで遡る〔三隅ほか1970, 63頁〕。国家を託すべきリーダーとして哲人王を想定したプラトンは、「国を支配する者たちに神が告げた第一の最も重要な仕事」として、哲人王の資質である金の種族を選出することの難しさを述べている。「君たちは君たちに似た資質の子を生むのが普通であろうけれども、しかし時には、金の親から銀の子が生まれたり、銀の親から金の子が生まれたり……」〔プラトン、上、253頁〕。この難しさゆえにプラトンの統治モデルはアイデアの世界たる理想国＝優秀者支配制から次第に墮落していくことになる。その墮落史観はリーダー選定の失敗史を底流にして展開しており、プラトンはリーダーとしての支配者や国家形態が理想像から次第に遠のいていくその様を実に人間臭く描写しているのである。

人間世界より至極遠い位置にあるプラトンの理想国は、各人が一種類の職業だけをもつという厳格な条件のもとに為政者（哲人王）、援助者（戦士）、一般市民（農民・手工業者・商人）の各階層より成る階層構造をとっており、各階層を占める人々の特質により社会的には身分秩序、経済的には自給自足の経済システム、政治的には哲人政治が展開される¹⁾。いうならばプラトン・モデルは独自の人間類型によって活写されているリーダーやフォロワーの特質と統治組織の性格とが相応しており、リーダー＝フォロワーの特質と組織の特質との相関関係を祖型的に表している。プラトン以

降の現実の歴史を振り返ってみても、とくに、リーダーのあり方は組織の存続を左右する重要な要因であった²⁾。ために、近代社会科学成立後もリーダーシップをめぐる考察は政治、経済、社会、法、等を扱う社会科学の諸部門でそれぞれ一個の中心的テーマを形成してきたし、また形成しつつあるのである³⁾。企業組織体を主にその考察の対象とする経営学においてもリーダーシップは一面では経営行動の人間の側面として経営の基盤を構成する決定的な要因として、他面、経営システムの生産性、効率性を高めるために無視できぬ主要な独立変数ないし従属変数として重要な位置を占めてきた。リーダーシップは人間的要因を介して、生産性の向上を追求する企業組織の在り方と深い関わりがあるからである⁴⁾。

2. プラトンの遺産

ところで、プラトンの『国家』にみられる叙述に典型的なように、論者が組織とリーダーについて論ずるとき、組織に対してはありうべき理想的な形態が、そしてリーダーに対しては理想的なリーダー像が先験的に定められているようである。先験的というのは厳密な論理性を帯びた思考として展開しているリーダー論とは別に、その時代・地域に相応したリーダー像と組織像とが言わば、民衆知のレベルで文化的の先行要件、文化的風土として原在しているという意味も含んでいる。

プラトン・モデルの場合、理想的なリーダー像は当時一般に考えられていた民衆知としてのリーダー像に対して批判的な意味合いをもち、ソクラテスが主張する「真のリーダー」像として提起されたので

ある。こうしたリーダー像はプラトンを中心とした複数の人々のネット・ワーク状の社会的相互作用——ソクラテスの遺産として残された——から生まれてきたのである⁵⁾。当然ここには民衆知を掌握するエスタブリッシュメントとの間に両リーダー像を中心として軋轢が生じ、それによってソクラテスは死に到らしめられた。その上、自身の判断で死を選択したという物語の構造をプラトンは提供したのである。こうした歴史を入れ子構造として取り込んだプラトンの「物語」はソクラテスの死によって「真のリーダー」像を歴史の中に浸透させ、根着かせていったのである。

欧米に端を発した社会科学の方法に基づく現代のリーダーシップ論は、このプラトンの仕組んだ物語の延長線上にある。その結果、プラトンは現代のリーダーシップ論に2つの餘財を残したのである。

周知のように、現代のリーダーシップ論はリーダーの資質(traits)の分析を以って考察を開始した。このアプローチはリーダーとして認定されている人々、例えばルッター、ナポレオン、ヒットラー、リンカーン、ガンジー、キング牧師、ケネディー等を特定して彼らに共通なリーダーとしての資質を抽出することから始まった。リーダーとして対象になるのはこのような歴史的「大物」ばかりではなく、産業界をはじめとして各界でそのリーダーと目される人々が翹上に上ったわけである。しかし、彼らがリーダーとして認められるのは、ある特定の歴史的観点や社会認識の枠組み、政治的価値観等々からであって、即ちそれは特定の視座構造により限定されたものである。従って、例えば国家史観から民衆史観へと変わるように視座構造が変化すれば、従来のリーダーはリーダーの座から引き降ろされ、少なくとも「真のリーダー」ではなかったことになる可能性はある。そして、リーダーが存在被拘束性をもつという点は一企業組織においても同様である。

こうした観点から把握される英雄的リーダー像は歴史の中でリーダーの役割を動的に演じている人々のことである。他方、歴史という特定の文脈を必要としない日常的な集合的活動、集団・組織活動の中では英雄的リーダー像は意識されず、通常、リーダーがリーダーであることは職位、地

位によって記号化されている。リーダーはリーダーとして記号化された行動をとり、その行動は一種のルーチンと化している。このような状態を前者に比して、静態的と呼ぶこととしよう。リーダーについて論ずるとき、日常性を前提とする場合は非日常的な状況を前提とする場合とは区別しておかなければならないことに留意しておこう。

視座構造とは関わりない普遍的なリーダー像は、現実には存在しない科学的概念としてのみ構築しうる。科学的概念としてのリーダーシップがそれである。概念は実体概念として構築する場合と関数概念として構築する場合とに二分される。実体概念としてのリーダーシップ概念は初期の資質アプローチが探ろうとしたように、個々のリーダーシップの個別的特徴を捨象して確立され、抽象によって何を残すかという点は研究者個人に委ねられているため、それには鎖に繋がれた洞窟の住人が陰影を眺めつつアイデア界を夢想するような困難が付きまとう。関数概念としてのリーダーシップはリーダーシップ概念と関係し合う他の概念との相互の機能的関係に焦点を合わせた、概念の全体的配置=関係づけの見地そのものであり、これは鎖を外して或る程度自由になった洞窟の住人が、洞窟に居ることを意識し仲間と共同して洞窟共々リーダーシップ概念をスケッチしてしまおうという試みであると言えるだろう。しかし、いずれの試みも普遍性を獲得しようとするときには「遙かなる美の国」のひとつである科学共同体という世界を前提とする。神ならぬ人間の仕業であるから「定義を試みようとする人の数だけ」[Stogdill, 1947, p. 7]リーダーシップ概念は存在するという事態が生じるのである。アイデア界を夢想して普遍を希求すること、これが第一の餘財である。

もうひとつの餘財は組織の階層構造と関係している。階層的組織構造の対応物としてのリーダーシップ観である。プラトンの金の種族=リーダーの本質的な資質は全体への奉仕である。リーダーは自分自身や個々のフォロワーにではなく全体に対して奉仕する。これが可能となるにはリーダーやフォロワーの一連の相互行為の連鎖がカオスとして存在しているのではなく、システムを構成している必要がある。また、そのシステムにはリーダーシップの機能が順機能であって逆機能ではない

ことを断言できるほどの、誰もが認める確固とした価値体系が存在していなければならない⁽⁶⁾。プラトンのように神が予定したとする階層構造を想定すれば、この2つの要件を十分に満たすことができる。

ところで、この階層性は決定的な不平等に基づく階層性である。神が人間の資質を決定する金や銀や銅の配分を既に決定しているからである。この不平等性は不可避的なものであり、「自然によって定められたものであって、年齢や健康や体力の差と、精神あるいは魂の質の差から成り立っている。」〔Rousseau, 1755, 訳書36頁〕としてルソーの名づけた自然的・身体的不平等に当たるものである。プラトンの企図は神の配置した不平等を、そのまま——自然に——社会形態に反映させることであったが、われわれは現代組織の階層構造には重力の恩寵を感得するわけにはいかない。ルソーが社会的不平等と呼ぶ「一種の約束に依存し、人々の合意によって定められるか、少なくとも許容される」〔Rousseau, 1755, 訳書36頁〕不平等が展開して人間は墮落しつつあり、則ち既に「自然」には人間の制御が介入しているからである。そうした人間による制御、個々の人間の意図を一定の方向に結束させていくためには：やはり人間の新たな制御によるしかない。階層構造は視覚心理学の用語を借りて言えば「中心の力」〔Arnheim, 1982〕を用いてシステムを結束させ、その潜在力を発揮させる工夫なのであり、その本質は不平等を制御し、有効に機能させるための人為的不平等の機構なのである。人間が自身で構成する不平等であること、これが肝要なことである。従って、企業組織においてもわれわれはこの機構を、上位者も下位者も上手く「使いこなさなければならぬ」のである。

いうまでもなく階層構造は組織の認識パラダイムを構成する中心部と、そのパラダイムの影響力の薄れていく周縁部とをつくるが、秩序は階層のもつ垂直的な権力構造により支持された力の方向に依存しているために、中心より離れるにつれ、組織が組織として成立するためには不可避的に強制力の必要度は増していく。先に確固とした価値体系が存在していなければならないと記したが、階層上の位置がそのまま地位になる機構では、周縁

部に対しては中心が中心として位置するための根拠が必要となるのであって、プラトンはそれを神に求めたのである。この場合、現在を遡り「本来の設計者」に現在のシステムを委ねたということになる。この場合の神は正当性の根拠として、人為を超越するために設定されているにすぎないとみることもできるかも知れぬ。ところで、革新的な情報創造は「神」の手の届かぬところ、既存の組織パラダイムの影響の少ない場所、つまり、周縁部より生ずるのである。

企業環境が大きく変化し、企業が組織認識のパラダイムを変革して革新的な情報創造を行いその変化に対応しなければならなくなると企業経営における情報創造過程の重要度が増す〔加護野, 1988〕。そうしたとき組織の情報創造過程を活気づける工夫としては従来トップ・ダウン方式やボトム・アップ方式に加えてミドル・アップ・ダウン方式等が提唱されている〔野中, 1985, 1987, 1989〕,〔寺本, 1986, 1987〕。これらは階層構造への揺さぶりの工夫に他ならないが、中心部から周縁部へと貫徹する秩序を意図的に乱すことが要点である。革新的な情報創造を行うためには従来の認識構造を支える階層構造を攪乱、場合によっては破壊しなければならないのである。組織認識を一元的に規定し、日常化していくのが階層構造の特徴だからである。

ここで組織に固有な階層構造と、個人を通してより「オープン」な中心＝周縁構造とは組織内において完全に重なり合う必然性はないということに注意しておこう⁽⁷⁾。階層構造において上位に位置する者が中心＝周縁構造において周縁部に位置してもよいし、その逆もまたあるだろう。ところが一般に組織をめぐって様々な立場より為される人間行動には階層構造のもつ垂直的な力より生ずる支配—服従の社会的文脈が滲み込んでいる。階層上位者が管理を通して自己の職務を遂行するという場合の遂行能力だけでなく、非限定的に、人間的にも卓越した存在であるかのごとき錯覚をもつことは稀ではない。こうした錯覚により下からの提案に対して上位者が「面子」にこだわり反対するという場面が生じることがある。リーダーシップにはリーダーとフォロワーとの共同の産物であるという側面があるが、現実の経営管理の現場ではリーダー

に仮託した組織からの視線があるだけでリーダーとフォロワーとの相互の視線によって生まれる相互的な視界は経営的には表向き、無視されていることが多かった⁽⁸⁾。これは「個」というものがそれぞれ単一の機能により他者、ならびに全体と関連しているのではなく、本来複合的な特質をもって自律性を保有しつつ環境に最適な適合を行っているということを看過しているからである。〔湧田、1987〕こうした看過は階層構造に働く垂直方向の力に重い価値を付与し、過度に重視したことにより生ずる。これがプラトンの第二の餘財である。

多層的な役割構造を前提とする現代社会においては個人にとって企業組織の階層構造は単なるひとつの限定的な社会的文脈を提供するにすぎない。例えば、企業組織内においても個人は多重的な役割を負っているのである。それは所属部門や組合といった集団帰属に関わるものだけではなく、寧ろ強調したいのは別の側面である。企業組織のメンバーには組織図に占められた「位階」とは別に、彼に与えられた職務の遂行に際して展開する専門家的役割や部下を育成する教育者的役割、企業家的役割、等々複数の役割を設定することができる。これらの役割はさらに既存の職務を超えて、

従って階層構造を無視して展開する可能性を秘めている。この可能性は小集団活動、職務拡大、職務充実等を通じてある程度まで職務に内部化されてきたが真に革新的な要因を内部化してきたかどうかは議論を要するところである⁽⁹⁾。

プラトンが描いたように、ただ一種類の職業という前提を崩すと階層構造は動揺する。秩序を構成する文脈が揺らぐからである。革新的な要因の扱いを含めて組織内に複雑な文脈を設定すると組織は「あいまいさ」を生むようである⁽¹⁰⁾。

3. リーダーシップ論の概観

以上の考察をもとに現代のリーダーシップ論を概観してみよう。

便宜的にA.G. ヤゴが提供している現代のリーダーシップ論の方向性、パースペクティブの類型を用いよう。

これはリーダーシップを論ずるための主要な4つのパラダイムを示すものであるが、これを提示した後にA.G. ヤゴはリーダーシップ研究の今後とすべき方向を検討して、いくつかの焦点を析出している。それを列挙すれば、

表1 リーダーシップ論のパースペクティブの類型〔Jago, 1982〕より作成

		理論的アプローチ・方法	
		普 遍 性	状 況 適 合
理論構築の焦点	資 質	類型Ⅰ：リーダーシップの普遍的資質の探究 リーダーシップの帰属理論 Calder カリスマ的リーダーシップ論 House ＊リーダーの選抜に応用	類型Ⅲ：フィドラーのコンティンジェンシー・モデル 状況要因と最適リーダー行動との対応関係の研究 Fiedler
	行 動	類型Ⅱ：リーダーシップのスタイル〔次元設定〕 配慮—構造設定 Fleishman=Harris 専制的—民主的 Yukl リーダー行動の源泉の探究 マネジリアル・グリッド 組織風土・文化 ＊リーダーの訓練に応用	類型Ⅳ：行動的コンティンジェンシー・モデル 目標経路理論 House=Dessler オペラント条件づけアプローチ 意思決定スタイルによるリーダーシップの規範モデル Vroom=Yetton

(1) 雇用契約より生じるフォーマルな報酬システムを用いて集団を制御しようとする監督制と、そのようなフォーマルな手段を用いるこ

となく個人的な相互作用によって集団を制御しようとするリーダーシップとの峻別および対比。

(2) 個人的なリーダー=フォロワー関係のような「垂直的なダイアド(vertical dyad)」の下に全体的に一对一関係(one to one relationship)として展開していくリーダーシップ過程と集団によって一対多関係(one to many relationship)として展開するリーダーシップ過程との対比。

(3) 公式組織の中で管理的役割を任命された(appointed)リーダーシップと、集団内で特定のメンバーが影響力を高めていつのまにかリーダーの地位とリーダーシップとを非公式に獲得しているといったような創発的な(emergent)リーダーシップとの対比。

(4) 調査方法論に関わる客観的尺度と主観的尺度との対比である。

(1)~(3)までは、われわれが上にみてきた階層構造の垂直方向の力を避回しようと努めており、(4)は認識論に属するもうひとつの餘財と関わる。

次に、リーダーシップ論の大まかな流れ、時間的な展開をいえば、それは類型Ⅰ⇒類型Ⅱ⇒類型Ⅲ⇒類型Ⅳの順で進んでいる。但し、これは上の諸類型を用いた便宜的説明であって、これらのパラダイムは相互に影響を与えつつ共存しているということに留意しておくべきである。例えば、類型Ⅲ、Ⅳにおいて状況に応じて有効なリーダーシップが異なるということになれば、カリスマ的リーダー論のように類型Ⅰでリーダーの資質が別の観点から問い直されるということも起きてくるし、視座構造が変化してリーダーシップの普遍的資質と考えられていたものが変わればリーダーシップを行動次元で把握する類型Ⅱも影響を被らざるをえないということである。

こうした流れに底通しているのはプラトンの餘財を使わぬ方向への進展であるといってもよいだろう。一度、普遍的モデル構築からコンティンジェンシー・モデル構築への緩やかなシフトを経た各パラダイム類型はアイデア界を夢想して普遍を希求することへの適度な禁欲的態度と「個」の状況適応能力への関心の高まりを既に意識しているからである。

われわれが以下問題とするのは普遍的モデル構築からコンティンジェンシー・モデル構築への緩やかなシフトを経た後の類型Ⅰへの回帰である。

この回帰にはリーダーの資質に対する認識の変化が伴っている。金井壽宏によれば「ポスト・コンティンジェンシー期におけるリーダーシップ論」は、(1)変革型リーダーシップ(transformational, transforming, transformative-leadership)論、(2)経営者・管理者の日常行動論、(3)リーダーシップの帰属理論という3つの領域に類別される。金井はこのいずれもが従来とは異なるタイプのリーダーシップ像を意識し、問題としており変革型リーダーシップ論へと合流する方向を示唆している〔金井、1989〕。

さて、変革型リーダーシップという新たなリーダーシップ像と旧来のリーダーシップ像との相違はどこにあるのか。それは新たなリーダーシップを必要とする社会的文脈や旧来のリーダーシップモデルとの対照によって異なってくる。ここでは本稿において重要な点を指摘しておこう。

まず、変革型リーダーシップを政治の領域にみてみよう。例えば、欲求充足において飽和的な政治状況の下では「保守派支持者」——既存の欲求構造に満足し、従来の行動様式を変えない人々——は票をメディアとする交換システムの中で自動的に再生産される構造をもっている。彼らに支持されるリーダーシップは交換型リーダーシップと呼ばれる〔金井、1989〕。そうした状況下、政治的危機を察知し変革を行おうとする政治的リーダーは、選挙制度に改革を施すことができぬ場合には有権者の欲求構造を変革する以外に得票数を延ばす方法はない。有権者の欲求構造を変革し、投票行動を介して政治状況を変革するのである。有権者の欲求構造を変えるためには有権者が既に諦めている欲求や新たな欲求を呼び起こす必要がある。これは認識構造を変革すると言ってもよい過程である。こうして変革型リーダーシップは既存の構造に頼ることなく自身でフォロワーをつくりだすことによって組織(社会組織)への影響力を増していくのである。

次に企業のリストラクチャリングを例にみてみると、リストラクチャリングには変革型のリーダーシップが果たすべき役割は大きいと思われる。寺本義也によれば事業の成熟化曲線と組織の成熟化曲線とは相互に連動しており、事業が成熟化してリストラクチャリングが必要となるときには組

織も成熟化して「過剰適応」現象を起しイノベーションを生む活力を減少させている。(図2参照) 事業は成熟期にあるので、現状ではうまくいっている。うまくいっている状況を変革するには抵抗がある〔寺本、1990〕。既存の組織の中からは構造的にはイノベーターは生まれ難く、かつ生まれても抵抗を受けるようになっている。組織の認識パラダイムを変革して、新たな意味を創出するような変革型のリーダーは成熟した組織からは排除されていく可能性が大きく、「過剰適応」した組織の中心部分から出現する可能性は少ないのである。

上にみたように新たなリーダーシップの主な特徴は組織の階層構造の周縁部にあって、階層構造に働く公式的な垂直方向の力とは別の力を頼みに自身でフォロワーを獲得して業績を上げるという点にある。また、変革型リーダーが出現するには日常的な状況にある種の行き詰まりが感じられていなければならない。非日常的な文脈にある変革型リーダーにとって階層構造と垂直的な力とは多くの場合、現状の方針維持を主張する「過剰適応」的な人々の抵抗として作用するのである。しかし、彼らはそれらの構造、力を資源動員のためのひとつのコミュニケーション・チャンネル、ひとつの資源動因力として位置づけて、それとは別途のコミュニケーション・チャンネルと資源動因力とを用意している。それはリーダーの個人的な情熱や信念と関係しており、人々を方向づけ、鼓舞するのである。

表2. リーダーシップと、その舞台

	日常(静態的)	非日常(動態的)
中心部(記号化)	交換型リーダーシップ	経営者の日常行動
周縁部(記号化)	リーダー不在	変革型リーダーシップ

このようなリーダーシップを複数の資質の集合体として分析しても十分ではない。リーダーは個人として、固有名詞で認められているのである。

変革型リーダーシップが登場するのは組織の階層構造や公式の文脈の中だけではない。それが登場するのはアイデア界とは別の、至極、人間臭い世

界の話の中である。そこではリーダーは固有の働きをして「伝説」、「神話」の登場人物となるのである⁽¹¹⁾。変革型リーダーシップの意味を把握するには、組織の公式な文脈も含めて、組織に存在する多元的な文脈、多重的な役割の中でのリーダーシップの意味を考察しなければならない。組織の中のそうした多元的世界について次に述べておこう。

4. 組織の中の多元的世界

H.A.サイモンによれば、組織とは「人間の集団内部でのコミュニケーションその他の関係の複雑なパターン」であり、組織は「集団のメンバーに、その意思決定に影響を与える情報、仮定、目的、態度、のほとんどを提供するし、また、集団の他のメンバーが何をしようとしており、自分の言動に対して彼らがどのように反応するかについての、安定した、理解できる期待を彼に与える」ものである〔Simon, 1965, xvi, 訳書12頁〕。また、「組織とは意識的に調整された人間の活動や諸力の体系である」〔Barnard, p. 73, 訳書75頁〕というC. I. バーナードの定義は、諸組織の実在的諸相は集団という人間的「世界」に投影されていることを髪髯とさせる。

こうした、組織と集団との二重映しの関係は、組織と〔諸個人を内包する〕集団という言葉は、「入れ子構造」の様相を呈しつつ、煎じ詰めれば「組織における人間」という問題領域として、P. ゲーレやH. ドウマンを別にすればホーソン実験以来、意識化されてきたし、それ以後これに対して多くの考察がなされてきた〔Wren, 1979, 訳書263-264頁〕。

「組織における人間」という問題領域は、ここにいる、組織と集団との二重映しの関係においては、一個の人間と組織との間の心理学的問題領域に全てを還元できるものではなく、寧ろ人間が構成してきた諸社会集団と、個人を通してそれら諸社会集団を「持ち込まれるつつ」構成される組織の相剋・共存の領野であり、社会学的視界と経営学的視界とを統一しつつ社会科学的なすべての視角から相互補完的に考察されなければならない。

ここで、諸社会集団を「持ち込まれつつ」と云

う表現には以下の含意がある。

組織が、サイモンの言うような期待をメンバーに与えるものならば、そこにはA.シュッツの言う「自明性」(das Fraglosgeben)が成立していなければならない。つまり、メンバーの言動が「それ以上は問われないものとして与えられ」、組織内で、思考対象としての言動や、その解釈が適切である=レリヴァントであるとされていなければならない。シュッツは、人々は各人独自の生活誌から知識を蓄え、独自の生活誌と生涯計画に自身の目標を位置づけることによって独自のレリヴァンス体系をもつものとしている〔Schutz, I, p.69〕。その上で、各人は出会い、社会的相互行為によりコミュニケーションを確立するのである。このコミュニケーションの過程において、人々はそれぞれ独自のレリヴァンス体系によって他者に臨み、他者の中に自己像を見出し、その自己像の中に他者を見るという過程を繰り返すのである〔村田, 1988〕, 〔湧田, 1988〕。われわれの共同生活の基盤としての解釈図式が確固としたものではなく構造的に、やや不安定なものである点は、われわれが集団生活を行う場合、集団内部で常識あるいは「当たり前」と呼ぶ思考様式・行動様式から少しでも逸脱する者があると殊更に、その特異な点が強調されたり、あるいは、われわれ自身が自身の行動領域に或る閾値を設定し、それを出ないように心掛けていることを思えば逆に納得されるのである。

企業組織においても同様に、メンバーは生活誌的状況の相同性=同質性にコミュニケーションの基盤を見出している。そして、その上で、その基盤に依拠して「互いに自発的に相対し、互いに自分を相手に“調整して”、少なくともある程度は、内発的なレリヴァンス(intrinsic relevance)を共有する」〔Schutz, 1964, II, p.129〕ということになるのである。メンバーは組織、より直接的には集団の中で同質性と異質性との邂逅、融合を経験することとなる。

さて、組織の与えるべき「自明性」はこの「内発的なレリヴァンス」として共有されるべきものであるが、同質性と異質性との邂逅、融合の「場」として、社会集団を考えると、組織を運営していく過程にあって、この「場」を如何に評価し、組織効率や生産性を高めつつ、管理していくかとい

う問題が生じる。言うまでもなく、バーナード以来の現代組織論においては意思決定論と並んでコミュニケーション論は組織を把握する上での基本的な視座であったが、集団的意思決定を行う上での基盤となるコミュニケーションを成立させる機能という観点からリーダーシップを把握していく必要があるのである。

さて、「自分の言動に対して彼らがどのように反対するかについての、安定した、理解できる期待を彼に与える」と言うサイモンの組織にあっては、当然、シュッツの「互いに自発的に相対し、互いに自分を相手に“調整して”、少なくともある程度は、内発的なレリヴァンス(intrinsic relevance)を共有する」という過程を経て、或いは、そうした過程を不断に繰り返しながら、「組織的世界」ともいべきものが速やかに構築されていることになる¹²⁾

加えて、組織メンバーによる抵抗の少ない組織的コントロールを重視するなら、当然、組織メンバーの持ち込んでくるレリヴァンス体系は同質性が顕著な方が望ましい。先に述べた階層構造の下に「組織的世界」を構築する場合がそうである。特に組織内ユニットとして階層上位の意向を「裏切る」ことなく、所与の目的通りに、つまり意のままに、行動させることを原則とした場合は、そうであろう。確かに、安定型のリーダーシップと呼ばれるリーダーシップ概念即ち、「リーダーシップが執りやすい状況で不確実性の低いタスクを、部下よりも情報面で優位に立って指揮を執る方法」〔金井, 1989, p.160〕がここでは効果的である。

しかし、周知のH.ファヨルの「橋(passarelle)」に既に顕れているように下方、現場のコミュニケーションを重視すれば臨機応変な、下位ユニットからなされる階層構造への「裏切り」もまた必要なのである。営業現場そのものを重視する場合、開発部門の革新的創意を結実させる場合、多角化により事業経験の少ない部門に経営展開していく場合等々、ユニットが何らかの意味で特化したとき、こうした「裏切り」は寧ろ重要になってくる。経営トップにとっても不確実性が高く、情報も限られているからである。

リーダーシップ論は「リーダーシップが執りにくい状況で、不確実性の高いタスクを、必ずしも

部下より手持ちの情報が多いとは限らない状況で指揮を執る方法」としての変革型リーダーシップへと展開を見せている。そこでは「上から決められたことを決められた通りにちゃんとやらせよう」という期待から「何が起こるか分からない状況下で人々を引っ張っていく」という期待へとリーダーシップへの期待が変化しており、「裏切り」の重要性という上述した事実は象徴的に顕れているのである〔金井, 1989, P. 148〕。

しかし、これまでも、上位ユニット（具体的には直属上司）に対して、こうした「裏切り」をしていなかったわけではない。上位ユニットに報告義務をもつリーダーは、全てを報告する訳ではないし、上位ユニットも全てを知りたいわけではない。階層的組織に対応した階層的知識の体系が論理整合的に構築されている場合は除いて、誰もが、詰まるところ自己裁量で、何を報告し、何を報告しないかを決定するのである。それは無論、虚偽の報告を行うということではない。下位ユニットの構成メンバー、個々のメモリーまで考えれば一個の小宇宙を為し、他からの干渉を許さぬ面があるということである。下位ユニットの情報世界には公式的手続きを経た分権管理システムの射程から見渡せる部分とは別に、下位ユニットの組織文化という下位ユニットの構成メンバー自身も気づいていない部分に影響される領野があり、リーダーは、彼にとっても不明な、その詳細を効率良く上位者に伝達する術も、またその時間も無いのである。

人間個人の潜在能力に計り知れないものがあるように、人間により構成される集団のもつ力量にも計り知れないものがある筈である。人間集団のこうした側面を深さとしてとらえるなら、ユニット集団の生産性は直ちに有限なものとは言い難い。この深さゆえに優秀な下位ユニットやそのリーダーは、必ずしも常に上位ユニットに対して情報面で劣位に立っているとは思わなかったのであり、これが「何らかの意味で特化した」と述べた謂である。上位リーダーが下位ユニットに「期待以上の成果」を期待するのもゆえなしとはしないのである。

権限委譲の情報創造的素地がここにある。

5. リーダーシップの本質——意味形成機能

われわれが想定する集団状況は個々人の異なる

レリバンス体系を前提とする。これは組織内、集団内で複数の社会的文脈を構成する下地となる。また、上にみたように集団における情報世界には「深さ」がある。組織の中に複合的な世界を認めると、これを調整し一つの組織の世界を構築するということがいかに困難であるかということが明白になる¹³。われわれはリーダーの基本的役割を、こうした複数の社会的文脈を調整してその時点でもっとも有効な文脈を発見、指示することであるとしよう。これは集団が課業を課されたとき各人に与えられる「組織の中の役割」とは別の役割である。「組織の中の役割」は階層構造の規定したものであり、組織の中の垂直方向の力に支持された役割構造を構成する。これはしかし、監督制に関わるものであり、集団の中でリーダーの監督下、各人が協調していくというひとつの社会的文脈は構成するが、しかし、あくまでそれは集団の中の一文脈なのである。

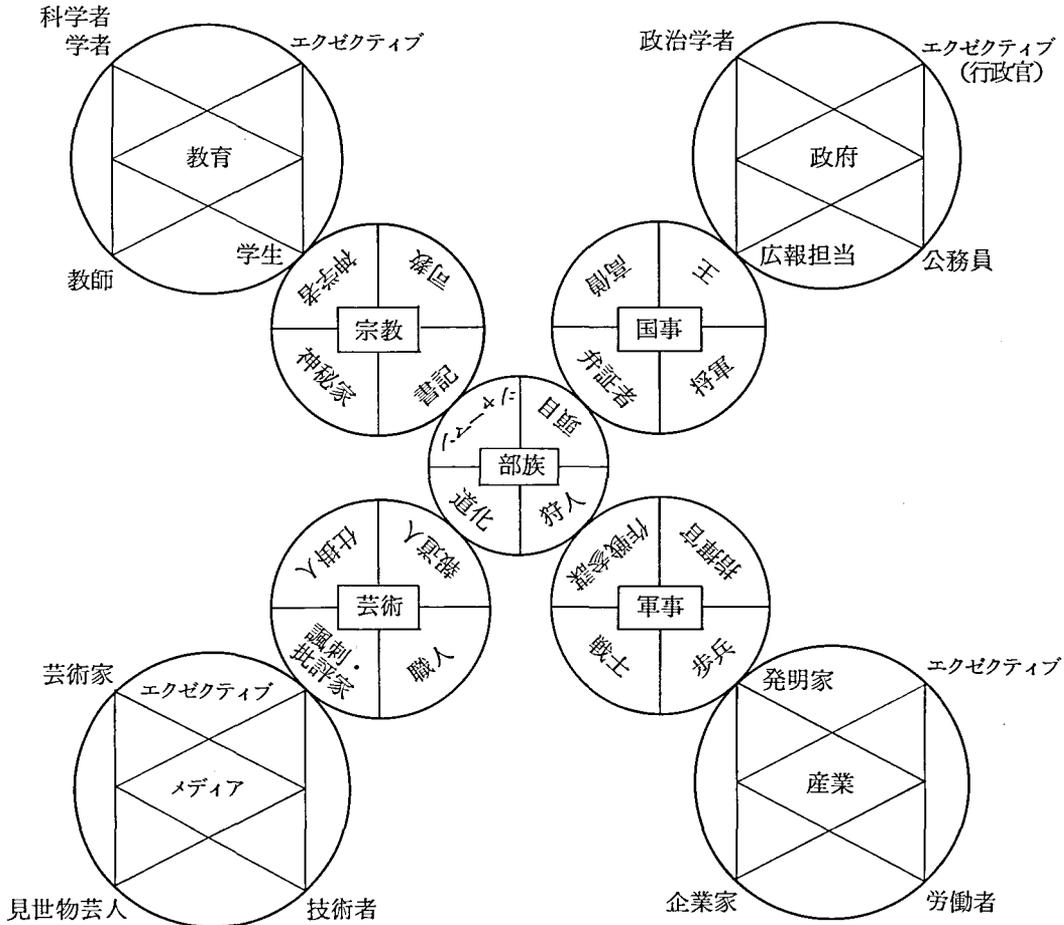
われわれのいうリーダーが発見、開示する社会的文脈は、これとは別の位相に属するものである。協調して一つの「仕事」を完成させるという一連の行為連鎖に、その集団独自の意味を付与するように集団の認識構造を調整するのである。分業と協働性との基礎となる類型的な役割分担を行い分業システムを完成し、当面課された課業に対しては新たな意味を付与し、場合によっては「仕事」に新局面を開いていく。これは一面、集団内で各メンバーの職務上の役割分担の自明性を作り上げていく過程と言ってもよいであろう。特定の人物が何故、その「仕事」をするかということの意味づけである。各人が固有名詞で「仕事」をするための手続きでもある。われわれのいうリーダーの役割はこのようなものであるから、職位上のリーダーと集団内で実際に機能するリーダーとは別の人物であることや、いつのまにかリーダーになっている人物が創発的に現れることもある。フォロワーにリーダーとしての帰属を受ければよいのである。そしてここに言うリーダーが集団に対してもつ本質的な機能は上に言うような社会的文脈を設定する意味を形成する機能なのである。

それでは集団が協働的分業を行うに際して、各メンバーの役割に付与する意味を深層部で規定する役割構造があるだろうか。協働的分業を演じる

場合の物語の祖型があるのだろうか。

W.I.トンプソンは集団論を基礎にして協働的分業を行う場合の役割を構造論的に類型化して抽出している¹⁰⁾。トンプソンが人類史関数と呼ぶ4つの役割はいわゆるリーダーである「頭目」、「狩人」、

この2つの役割はハードの面=実行面を主に担当する。それに対してソフト=理念の面を担当するのが「シャーマン」、「道化」、である。人類史にみられる協働的分業はこの4種の役割に構造的に分化しているとするのである。



出所：〔山口昌男，1974，青土社版，133頁〕

図1 トンプソン・モデル (第3期 産業文明 — 制度から協業体 —)

トンプソンは人類史を狩猟期、農耕期、産業文明期、汎地球論的文明期の4期に分割し、それぞれ、この類型的役割によって分業構造を明らかにしつつ独自の歴史観を展開しているが、われわれの関心はこの4つの類型的役割のもつ集団論的意味である。この4つの類型的役割は相互に対立しつつも補い合って、つまり対抗的相補性をもって協調をしていくのである。集団にこの4類型に相当す

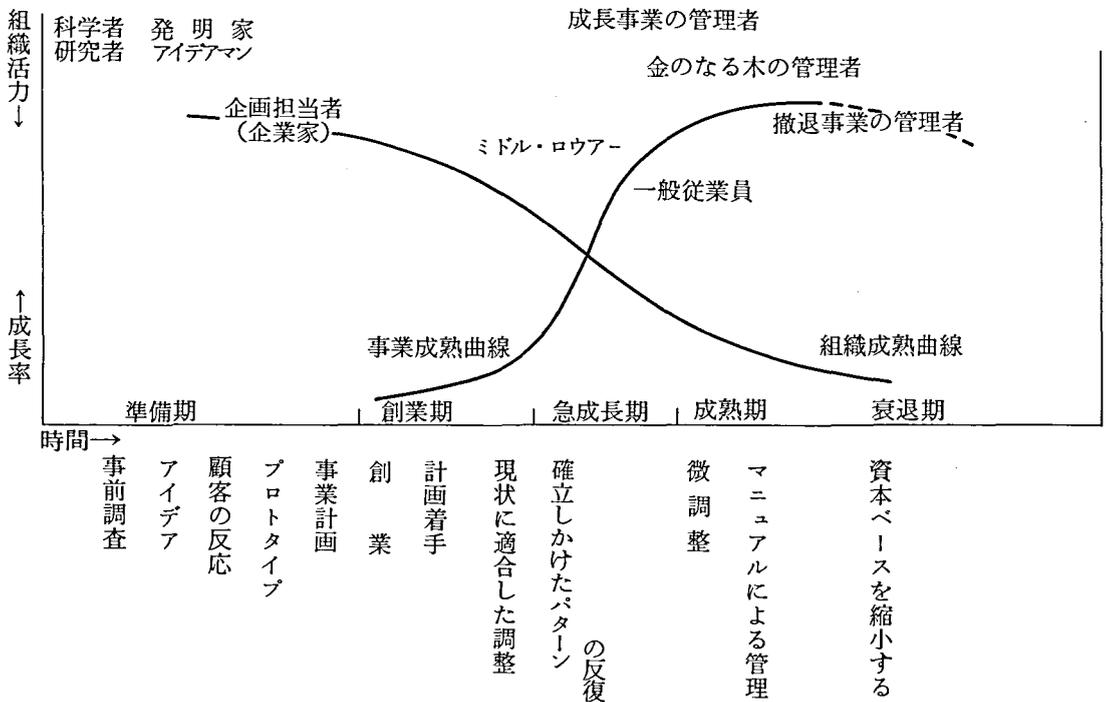
る役割を演技できる人物が揃っている場合は、その集団は至極、バランスのとれた協働的分業を行うということになる。リーダーはそれぞれの役割類型に属するメンバーが「仕事」をするための、あらずじを協働的分業の物語の祖型に準えて書き上げ、メンバーに提供するのである。

それではこうした意味形成機能という観点からトップ・マネジメントのリーダーシップを考え

てみよう⁵⁹。この役割類型を当てはめてみると企業体のライフ・サイクルの各段階にあわせ要求される役割の違いが明確になる。それは図にみる通りであるが、準備期には科学者・研究者が主要な役割を担っている研究開発部門が中心的役割を果たす。彼らはここにいう「シャーマン」である。科学という呪術を用いて事業の種を創り出すのが役目である。これを事業に結びつけるのは発明家やアイデアマン、企業家、企画部の役回りであり、「道化」の登場である。成長期に入ると、組織も次第に成熟してくるので管理的職能につく者が主要な役割を果たす。「頭目」が活躍するときである。「頭目」は以後、図のように戦略に合わせて性格を変える。「頭目」の役割は組織戦略により限定されていることに注目すべきである〔Henderson,

1979〕。成熟期に入るとルーチン化する課業を間違いなく消化する一般従業員の「質」が重要になってくる。この時期の主役は「狩人」であって「狩人」の管理に力を注がなければならない。そして、この時期には衰退期を睨んでリストラクチャリングを企てる者が出てこなければならない。リーダーはそうした役割を用意しなければならないのである。企業体はまた新たなサイクルを繰り返すことになる。

その重要な職能により、トップ・マネジメントは環境適応を目的、「頭目」として演技する。こうしたスケッチに合わせて、それぞれの登場人物の出番と見せ場をつくるのが彼のリーダーとしての基本的な役割なのである。



*〔Pinchot, 1985〕,〔寺本, 1990〕に所収の図を合併作成した。

図2 事業のライフ・サイクルと主要な役割

ところで、上にみた「道化」はシステム合理性の下、経営組織に内部化されたものである。しかし、「道化」は特定のシステムに内部化されると、

その本質を損う。次に、これを考察してみよう。典型的な階層構造を備えた組織としてプラトンの理想国を挙げておいたが、それを構成するとされる各階

層は為政者（哲人王）、援助者（戦士）、一般市民（農民・手工業者・商人）であった。ここで、リーダー、「頭目」は言うまでもなく為政者たる哲人王であるが、彼は一方で哲人王としての「シャーマン」でもあり理想国のソフトな部分＝理念に関する部分を一手に引き受けている。後の二者は共に実行部分を受け持つ「狩人」なのである。このようにみると、理想国には「道化」がないということが明らかになる。「道化」は即ち、周縁部に位置するトリックスターである。理想国はソフトな部分にトリックスター的知性を欠いているのである。山口昌男によれば「一つの現実に拘泥することを強いるのが、“首尾一貫性”の行きつくところであるとすれば、それを拒否するのは、さまざまな“現実”を同時に生き、それらの間を自由に往復し、世界をして、その隠れた相貌を絶えず顕在化させることによって、よりダイナミックな宇宙論的次元を開発する精神の技術」〔山口昌男、1974、青土社版、142頁〕がトリックスター的知性の特質である。ある意味で、「理想国にソクラテスは住めない」のである。

企業組織においても官僚化の進展など、組織の成熟によって階層構造が「理想国」に近づくと、図2にみえるマニュアルによる管理が可能となる状況が生じるに到る。先にふれた組織の「過剰適応」現象を起こす惧れに気がつきはじめるのはこの時期である。こうした状況を打開し、企業体に活路を開くのが変革型のリーダーであった。E.H. シャインの言うようにリーダーが行うべき最重要な仕事が組織文化の創造と管理であったら、「過剰適応」した組織文化を破壊し、新たな文化を創造する変革型のリーダーシップが待望されるのである〔Shein, 1985〕。いつのまにかいなくなった4人目の登場人物を組織が望むのである。

6. むすび

われわれは変革型リーダーシップをめぐって2つの矛盾的状态があることを確認して本稿を終えよう。ひとつは、システム合理性を貫徹しようとする組織が——その典型をわれわれはプラトンの理想国にみた——現実に存続し続けるには、不合理を体現した「道化」である変革型リーダーシップを必要

とすること。いまひとつは組織の首尾一貫性とは相入れない「道化」的要素を多分にもつ変革型リーダーが、まさにリーダーとして自身とは対峙するべき「頭目」を演じるという矛盾的状态である。これから分かるように、将来、組織に生ずるべき矛盾的状态を既に体現していることが変革型リーダーシップの重要な特質なのであるが、そうした「道化」役を演ずる人物を獲得するには企業組織は自己の論理一貫性とは対峙する存在を、ある程度、受容しなければならないのである。

ところで、「道化」には不確実な要素が多いので彼を発見するのは難しい。「頭目」としてできることは組織に「道化」が登場しやすい場面をつくることである。誰が彼なのかは分からない。しかし、4人揃っていないなら、いつも探していなければならない。そうしていないと彼は確実に来ないのである。変革型リーダーとなる「道化」を必要とする企業組織に重要なのはこうした「構え」である。「道化」は他の三人が築き上げた世界に空白がなければやって来ないのである。そして、この空白は組織と〔諸個人を内包する〕集団という〔入れ子構造〕を矛盾なく、合理的にコントロールする方法を構築しようとしてきた近代社会科学の射程を外れるものである。「近代」企業組織はこの裏面に、矛盾に自己を委ねる方法も双対的に構築しなければならなくなったのである。

（1990.6.26 受理）

注）

- (1) この3層構造は、ウェーバーの官僚制における命令者・行政幹部・服従者、サイモン・プログラマ化しえない意思決定過程（システム設計・監視）、プログラム化する意思決定過程（製造・流通システムの日常業務管理）、基礎的作業過程という階層構造にはほぼ対応すると考えよう〔Weber, M., 1922〕,〔Simon, H. A., 1977〕。支配—服従、意思決定と、把握する枠組みは違うが人間が働く過程の中で階層にハイアラーキーとしての意味を付与するとき、人間の内奥深くに働きかけるその意味作用は構造的には同じものであると仮定するのである。以下の論述の中でプラトンの理想国は価値と認識の固定化の象徴として扱われる。

- (2) カーライルの英雄崇拜論, ニーチェの超人論, ルボンの知的貴族論(*aristocratie intellectuelle*), シェラーの全人(*Allmensch*) 論などリーダー的資質を過大視しがちではあるがこれら歴史的な偉人論(*The Great Man Theory*)が一つの観点として挙げられる〔*Carlyle, 1841*〕, 〔*Nietzsche, 1901*〕, 〔*Le Bon, 1894, 1895*〕, 〔*Scheler, 1933*〕。
- (3) リーダーシップ論は学際的な領域であると共に, 社会科学の各分野において固有なテーマを形成している。政治的リーダーシップ〔*岡沢, 1975*〕, 経済領域の企業者論〔*Hebert & Link, 1982*〕, 〔*池本, 1984*〕, 〔*宮本, 1987*〕, 社会的領域の運動論〔*Curtis & Zurcher, 1974*〕を挙げておこう。法的領域では実際に法の運用を行う者が経済における企業者と類似のリーダーシップを法に対して執るという観点が成立しうる。例えば裁判過程と政策形成過程との接近は弁護士法のプロフェッションとしての企業家「的」職能を刺激する。運用において法に新たな意味を付与しうるからである〔*棚瀬, 1987*〕。
- (4) 前者として例えば, L.A. アレンのように経営管理とリーダーシップとを殆ど同値のものとして捉える立場を挙げることができよう〔*Allen, 1964*〕。後者はリーダーシップと生産性をめぐって変数操作を行う周知の人間関係学派や後に記すリーダーシップ論そのものの流れが挙げられる。
- (5) ラベリングをするネット・ワークがなければ創造的「作品」は社会的に存在しないというのがH.ベッカーの主張である〔*Becker, 1982*〕。こうした議論を企業者活動に拡張した試みがある〔*金井, 1988*〕。
- (6) 正当性信念(*Legitimitätsglauben*)の問題である〔*Weber, 1922*〕。「組織の価値体系はその目標を定義し, 正当化するものとされている」〔*Parsns, 1960, p. 44*〕と言うパーソンの言は目標間の相剋が政治レベルで展開することを示しており, この問題はマインツやハーバーマスの正当性の獲得・喪失過程の分析へと進んでいる〔*Mayntz, 1963*〕, 〔*Habermas, 1973*〕。後にふれる複数文脈の展開である。
- (7) これはバーナードが二重人格(*dual personality*)と呼んだ組織人格と個人人格との区別〔*Barnard, 1938, P.88; 91頁*〕に関する。また, 中心とは社会システムを統制する価値・シンボル・信念により構成される秩序の中心であり, 人々の社会システムにおける位置を決定する基準である。E.シルズの論考を参照されたい。〔*Shils, 1961*〕。
- (8) リーダーシップ現象はリーダー, フォロワー, 状況の重複する部分に生じるものとされるが〔*金井, 1983, 145頁*〕, 監督者としてのリーダーの目を通して把握に偏ってきたということを強調しておきたい。
- (9) わが国の労務人事管理について, 新たな哲学が必要である〔*島袋, 1988*〕。それには労務人事管理の形成過程と効果とについて実態を踏まえた詳細な検討を要する。「わが国固有といわれる精神を, もう一度分析しなおす」〔*古閑正元, 1974*〕態度が変わらなければならない。
- (10) 「あいまいさ」をキーワードとして組織分析のパラダイム変革が生じている〔*Lincoln, 1985*〕。われわれは複数文脈への対処が「あいまいさ」によって可能になると考えている。但し, 旧パラダイムとして扱われる組織に対する諸認識も主要な文脈として組織の中には息づいていることを忘れてはならない。複数文脈とは, そのような謂である。
- (11) 優秀なリーダーの下には企業内神話とも言うべきものが形成される〔*Deal & Kennedy, 1982*〕, 〔*Peters & Austin, 1985*〕, 〔*Pinchot, 1985*〕。われわれは企業を社会環境の中に位置づけたとき, 集合心性としての神話形成について考察する余地を残している。農耕文化の影響からか, わが国では平清盛が没む太陽を呼び戻して為したと言われる音頭の瀬戸での「仕事」, 豊臣秀吉の一夜城の構築等, 「納期をなんとかした」人物としての英雄像があり, それは彼の勢力や知恵を文化的に証明する。
- (12) この「内発的レリヴァンス」とは「課されたレリヴァンス(*imposed relevance*)」という概念とく対となり提示される概念であり, 後者が前意識的な, 知覚と不可分な解釈を言うのに対して, 前者は解釈者により意識的な解釈と判断が行われる場合をいうのである〔*Shutz, 1970, p. 42*〕。各個人は様々な社会集団に属しつつ, 独自の生活誌を有しており, 独自のレリヴァンス体系はそうした社会集団との接触において形成される。この意味において, 企業組織に諸社会集団が「持ち込まれる」のである。
- (13) バーナードの管理者の職能論はこの次元で展開しているのである〔*Barnard, 1938, p. 21; 22頁*〕〔*猪俣, 1989, 第2章*〕。
- (14) 以下, トンプソンのモデルは山口昌男の解説, 訳話による。トンプソンは同種のモデルで独自の歴史

分析を行っているが集団論を踏まえた解釈図式として、このモデルを用いる〔Thompson, 1978, 1986〕, 〔山口昌男, 1974〕。

- (15) トンプソン・モデルの集団過程への適用については、ここでは触れない。

参考文献

- Allen, L.A., 1964, *The Management Profession*. (小山八郎訳『専門経営者』ダイヤモンド社, 1968.)
- Arnheim, R., 1982, *The power of the center: A Study of composition in the visual arts*, The University of California Press. (関計夫訳『中心の力』紀伊国屋書店, 1983)
- Barnard, C.I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard U.P. (山本・田杉・飯野訳『新訳 経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968)
- Bbcker, H.S., 1982, *Art World*, Universty of California Press.
- Carlyle, T., 1841, *Heroes, Heroworship, and the Heroic in History*. (老田三郎訳『英雄崇拜論』, 岩波文庫, 1949)
- Curtis & Zurcher, 1974, "Social Movements: An Analytical Expolution", *Social Problems*, 21.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Weseley. (城山三郎『シンボリック・マネージャー』新潮社, 1983)
- Habermas, J., 1973, *Legitimationsprobleme im Spätkaptialismus*, Suhrkamp. (細谷貞雄訳, 『晚期資本主義における正統性の諸問題』, 岩波書店, 1979)
- Hebert, R.F. & A.N. Link, 1982, *The Entrepreneur*. (池本・宮本訳『企業者論の系譜』, HBJ 出版局, 1984)
- Henderson, B.D., 1979, *On Corporate Strategic Management*, The Boston Consulting Group. (土岐押訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社, 1981)
- 猪俣 正雄, 1989, 『組織のリーダーシップ』, 中央経済社。
- 池本 正純, 1984, 『企業者とは何か—経済学における企業者像—』, 有斐閣。
- Jago, A.G. 1982, "Leadership: Perspectives in Theory and Reserch", *Management Science*, Vol.28, no.3, 1982.
- 加護野忠男, 1988, 『組織認識論』, 千倉書房。
- 金井 寿宏, 1983, 『研究開発部門における有効な組織風土とリーダーシップ』, 『経営学・会計学・商学 研究年報』XXIX, 神戸大学経済学部, 1983.
- 金井 寿宏, 1988, 「創造性を喚起する企業者ネットワーク活動」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, June-July号。
- 金井 寿宏, 1989, 「変革型リーダーシップ論の展望」, 『経営学・会計学・商学 研究年報』XXXV, 神戸経済学部, 1989.
- 古閑 正元, 1974, 『労務管理序説—日本の労務管理の形成—』, 同文館。
- Le Bon, G., 1894, *Lois psychologiques de l'évolution des peuples*. (高橋長太郎訳『民族発展の心理』, 同訳『民族心理及群衆心理』大日本明協会, 1910. 所収。
- Le Bon, G., 1895, *Psychologie des foules*, (桜井成夫訳『群衆心理』, 角川文庫, 1956)
- Lincoln, Y.S., (Ed.), 1985, *Organization Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*, Sage. (寺本ほか訳『組織理論のパラダイム革命』, 白桃書房, 1990)
- Mayntz, R., 1963, *Soziologie der Organisation*, Rowohlt.

- 三隅二不二ほか, 1970, 「組織におけるリーダーシップの研究」, 『年報社会心理学』, 第11号。
- 宮本 光晴, 1987, 『人と組織の社会経済学』, 東洋経済新報社。
- Nietzsche, F.W., 1901, *Der Wille zur Macht*, (竹山・原訳『力への意志』, ニーチェ全集 XI-X I, 新潮社, 1951-1953)
- 野中郁次郎, 1985, 『企業進化論』, 日本経済新聞社。
- 野中郁次郎, 1987, 「情報の組織的創造の方法論」, 清水博ほか『解釈の冒険』, TNN出版。
- 野中郁次郎, 1989, 「情報と知識創造の組織論」, 『組織科学』, VOL.22, 4.
- 村田 雅之, 1988, 「対人関係のコミュニケーション」, 『オペレーションズ・リサーチ』 Vol.33, No.11.
- 岡沢 憲美, 1975, 『政党政治とリーダーシップ』敬文堂。
- Peters, T.J. & N.K. Austin, 1985, *A Passion For Excellence*, Random House. (大前研一訳『エクセレント・リーダー』上・下, 講談社文庫, 1990)
- Pinchot II, G., 1985, *Intrapreneuring*, Harper & Row. (清水紀彦訳『企業内企業家』, 講談社文庫, 1989)
- プラトン, 1979, 藤沢令夫訳, 『国家』上・下, 岩波文庫。
- Rousseau, J., 1755, *Discours sur l'origine et les fondement de l'in égalité parmi les hommes*. (本田・平岡訳『人間不平等起源論』, 岩波文庫, 1972)
- Scheler, M., 1933, "Vorbilder und Führer", in *Schriften aus dem Nachlass*, Bd. I. (榎俊雄訳, 『指導者論』, 創元文庫, 1953)
- Schein, E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水・浜田訳『組織文化とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1989)
- Schutz, A., 1964, *Collected Papers*, I, II, ed. by A. Broderickson & M. Nijhoff, the Hague.
- Schutz A., 1970, *Reflections on the Problem of Relevance*, Yale University Press.
- Stogdill, R.M., 1974, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserch*, The Free Press.
- Shils, E.A., 1961, "Center and Periphery", in Shils, E.A., *The Construction of Society*, 1972, The University of Chicago Press.
- 島袋 嘉昌, 1988, 「労務管理への経営学的アプローチ — 新しい労務管理哲学の創造 —」, 松島ほか編『現代労務管理の課題と展望』, 日本労働協会。
- Simon, H.A., 1965, *Administrative Behavior*, 2nd ed., Macmillan, 1965. (松田・高柳・二村訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965)
- Simon, H.A., 1977, *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hill. (稲葉・倉井訳, 『意志決定の科学』, 産業能率短期大学, 1979)
- 棚瀬 孝雄, 1987, 『現代社会と弁護士』, 日本評論社。
- 寺本 義也, 1986, 「組織間イノベーションとネット・ワーキング — 組織パラダイムの転換をめざして」, 『組織科学』 Vol.20, No. 3.
- 寺本 義也, 1987, 「ネット・ワーク組織とパワー — イノベーションとパワー関係の変革」, 『組織科学』, VOL. 21, No. 1.
- 寺本 義也, 1990, 「リストラクチャリングの役割と課題」, 『オペレーションズ・リサーチ』 Vol. 45, No. 1.
- Thompson, W.I., 1978, *Darkness and scatterd light: Four Talks on the Future*, 1st ed., Anchor Press.
- Thompson, W.I., 1986, *Pacific Shift*, Sierra Club Books. (吉福ほか訳 『パシフィ

- ック・シフト』, 春秋社, 1987)
- 湧田 英明, 1987, 「社会システムにおける自律性について」, 『大学院研究年報』第16号IV, 文学研究科篇, 中央大学。
- 湧田 英明, 1988, 「社会システムの制御に関する一考察 — 社会システムの制御における自然と作為 —」, 『大学院研究年報』第17号IV, 文学研究科篇, 中央大学。
- Weber, M., 1922, *Soziologie der Herrschaft, in Wirtschaft und Gesellschaft*, (世良晃志郎訳, 『支配の社会学』, 創文社, 1960)
- Wren, D.A., 1979, *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed., John Wiley & Sons. (車戸実監訳『現代経営管理思想 — その進化の系譜 —』 上・下, マグロウヒル好学社, 1982)
- 山口 昌男, 1974, 「今日のトリック・スター論」, 『トリックスター』, 晶文社, 1974. 山口昌男『知の祝祭』, 青土社, 1977, 所収。