

# 信頼性と集団のリーダーシップ

—社会における一般信頼と個別信頼—

坂 井 素 思<sup>1)</sup>

## Trust and Leadership in Groups

—General Trust and Particular Trust in Society—

Motoshi SAKAI

### 要 旨

社会の中で観察される「信頼」には、二つのタイプが存在する。個別信頼と一般信頼である。個別信頼とは、信頼する側と信頼される側との間に、明確なひとつの理由が存在する場合に立てられるものである。たとえば、ひとりの技術者が、機械の利用者の求めに応じて、故障した機械を修理する場合に、その持てる技術の故に、信頼性を獲得することができる。専門的な技術という明確な理由があるために、この技術者は信頼性を獲得することができる。

ところが、集団や組織の内部における信頼のあり方は、このような個別の理由で存在する訳ではない。複数の理由が重層的に織りなす構造を持っている。このような一般信頼には、どのような特徴があり、どのようにして成立するのだろうか。この小論では、企業家タイプの比較検討を通じて、リーダーシップ概念の比較の中に、この一般信頼の意味を追究したい。

### ABSTRACT

There are two types of "trust" observed in society. One is the particular trust and the other is the general trust. The particular trust is reached in the presence of one clear reason between a side to trust and a trusted side. For example, when one engineer responds for a mechanical user to ask and repairs the broken machine, trust can be acquired on account of the technology that it can have. Because there is the clear reason called a specialized technique, this engineer can get trust.

However, within an organization or group, people do not trust each other by the individual reason. Trust has a structure in which two or more reasons are woven at multiple levels. What kind of characteristics does this general trust have? And, how does it be constructed? This paper investigates the meaning of this general trust in the comparison of the leadership concept.

### 1. 「個人信頼」と不確実性問題

社会に生起する「信頼」には、どのような特徴があるのだろうか。社会での不信関係を避け、その社会に将来までも安定的な構造を確立するためには、どのような「信頼」が確立される必要があるのだろうか。ここには、将来求められる信頼性を導くことが期待されているのだが、この役割を集団において担うのがリーダーである。このリーダーシップの正当なあり方がか

かわっているのだが、そこでどのような信頼関係を導かなければならないのか、この小論で考えてみたい点である。リーダーがメンバーの信頼を獲得し、集団をうまく率いていくためには、どのようなことが考慮される必要があるのだろうか。たとえば、経営学者のJ. P. コッターは、リーダーシップ論の中で、リーダーの役割として、これからの組織の「方向性の設定」、「人心の統合・一体化」、そして人びとの「動機付け」を挙げている（注1）。これらをうまく調整できると、リーダーシップが確立できることになる。将来へ向か

<sup>1)</sup> 放送大学教授（「社会と産業」コース）

っての機能の束をうまく調整できることが、リーダーには求められている。つまり、将来の不確実性を減らし、安定した組織を継続できれば、リーダーとしての信頼性を確保できると考えられている。

信頼という考え方が、個人の「人柄」についての信用から始まったということは、かなりの信憑性があると思われる。なぜなら、信頼は長期に関わる問題であって、短期の問題ではないからである。家族のように原初的な小集団であればあるほど、その中で働く習慣や慣習が長期的には重要になるからであり、集団の中で観られるリーダーとメンバーとの関係は、個人間の変わらない人格的な関係において信頼が確保されているからである。信頼を示す英語であるtrustには、真実(truth)であるという意味が含まれており、面と向かって確実に、つまり直接的に「真実」を確認できることが、長期的な信頼を保証するという価値観が普遍的に存在することを示している。

このように、将来に対してつねに真実であることが、「個人の信頼」から発するものだという意見にはたいへん強いものがある。たとえば、アリストテレス『弁論術』において、説得的で「信頼できる演説者」が持つとされた要素として、個人の「人柄」があげられている(注2)。演説者自身の持つ人柄の素質として、「思慮、徳、好意」などの習慣や慣習に基づくものが信頼を形成する要素となる。すべての論者たちが強調するように、「信頼」ということの基礎的な認識は、このような確実な性格をもつ人間個人から得られるものであり、他者の認識のなかで、個人の顔を見て、確かな個人信頼ということを確認するところにある。

けれども、個人の「思慮、徳、好意」などの評価は、主観的に評価が行われるものが多く、これらを信頼性の客観的な基準として、企業組織や公共組織のトップの評価として直ちに採用されるわけではない場合も存在する。いずれにしても、協力関係を結んでいくために、その人が信頼されるトップとして認識されるには、どのようなことが確定される必要があるのだろうか。この点が検討されなければならないだろう。

2008年に、米国での金融危機が生じた際に、自動車産業の国営化をめぐる、役員給与の高さが米国議会でも問題となり、参考人召致が行われた。仕事に貴賤はなく、皆が平等であることを保証している近代社会であるにも関わらず、なぜどのような組織でも、その中に少数の「トップ」がいて、その人びとはトップとして信用され、高給が支払われていたのだろうか。オーケストラ経営でいえば指揮者や音楽監督、野球チームであれば監督、会社であれば社長という存在を作る構造を持っている。ここでは、「企業家」と呼ばれる存在を中心にして、なぜ組織には「トップ」が存在するのか、という点が問題となるのである。

## 2. 「個人の生得能力」としての企業家機能

このようなトップとなる条件は、リーダーシップ(leadership)、つまり人びとをリード(先導)する能力、この潜在能力を持っているか否かが決定的な違いであるとされる。このリード(lead)という言葉は、古英語では、旅をする、という意味の言葉であったことが知られている。いずれにしても、リーダーシップには、ふつうの人よりも、遠くへ行くことができ、将来を見通す先導能力が期待されているのを見ることができ。たとえば、英国の産業革命で名を挙げたアークライトをはじめとする紡績産業の企業家は、新たな投資に対して、リーダーシップを発揮したことが、たびたび指摘されてきている。

経済学者シュンペーターは、企業家のもつリーダーシップの本質はイニシアティブ(initiative)、つまり「始まり」ということにある、としている(注3)。企業家は「始まり」を受け持ち、「途中」と「終わり」は組織内の他の者が受け持つ。ここでは、協力の形態として、先導する者とそれに従う者という、時間のずれを分担し合う関係が想定されている。いわば、将来の組織と、現在の組織との協力関係が、企業家機能を通じて設定されるのを見ることができ。このことがうまくいく組織は、永続的に組織を維持することができる。

もっとも、この企業家にも二種類あり、「管理的な企業家」と、「トップを形成する企業家」では性質が違っている。管理だけではなく、管理以上の潜在能力、つまり、経営の能力が企業家には必要となっている。ここに、将来の不確実性という不安定要因に対して、信頼を獲得し、信頼を媒介とするリーダーの意味が現れる。

経済学の中で理論的にリーダーとしての企業家の考え方を定着させたのが、英国のアルフレッド・マーシャルである(注7)。彼は生産者の管理能力、事業者能力、つまり事業を組み立てて管理をしていく能力を強く評価し、それが第四の生産要素になると考えた。第一が労働、第二が資本、第三が土地で、さらに第四の生産要素として、事業者能力をあげている。生まれつきの生得能力として、この経営者能力を高く評価している。生産に貢献する土地という生産要素の提供に対して地代が支払われると同様に利潤獲得に貢献する事業能力に対して地代に準ずるようなレント(rent)が支払われている、と説明した。このために事業を行う企業家には、特別の報酬を受けるほどに、信頼を獲得している必要があった。

マーシャルの時代には、かつて企業家が自ら行ってきた雇用主の役割は、職長や監督、あるいは支配人と呼ばれる熟練労働者に移管されるようになっていた。そして、経済史のS. ポラードによれば、企業組織が階層制を持つと同時に、企業家は職長などの管理者とは異なる役割を持つようになっていたとされる(注

4)。このような中で、企業家が独自に持つ能力は、熟練労働者のように特別の職能に特化することではなく、すべての分野にわたって幅広い統制力を持つことであるとマーシャルは考えた。つまり、企業内での「指導者 (leader)」としての役割こそ、事業者能力の中核にあるものと考えたのである。企業の指導者は、長期の事業計画をたて、新しい方針あるいは新機軸を打ち出す必要があり、これによって、企業全体が環境の変化に適応することができることになる。

マーシャルの考え方の大きな特徴は、この事業者能力というものが、企業家個人の生まれつきの能力・才能である点にある。企業家の事業者能力が優れていれば、その企業はより多くの利潤を得ることになるが、事業者能力が劣るならば、事業は失敗することになる、と考えた。しかしながら、この点は、マーシャルの特徴であると同時に、理論的限界をも示している。というのも、企業というのは組織であって、何のために組織化されているのか、という観点が、マーシャルにはなかったからである。企業家が個人的に持つ資質に対して、個人信頼を発揮する事が重要であると考えられていたからである。企業家が指導者としての役割を演ずると考えるのであれば、その指導者役割が組織の中でどのように位置付けられるのか、という点が見極められていなかったといえる。企業家が信頼を獲得するには、個人信頼以外の信頼性が必要であるという視点に欠けていた。

### 3. 「革新」と「新結合」による信頼の獲得

それでは、企業組織のリーダーとしての企業家はどのような経済的機能を果しているのだろうか。これに関連して、経営学者のジョニは、リーダーとして信頼されるためには、個人信頼の「人柄」に加えて、専門的な信頼である「能力」、つまりは企業家的な専門機能が必要であると考えている（注5）。リーダーがメンバーに欠けているような、技術的で専門知識を持っているから、信頼されるという面を持っている。この点で、革新を起こす能力がリーダーには求められているといえる。

18世紀以来の産業社会発展の中で、生産技術の革新 (innovation) が果してきた役割は大きい。蒸気機関などの動力生産での技術革新、製鉄業や綿工業にみられる発明・発見などは、革新の初期にみられる典型例である。このように、企業はつねに古いものを破壊し、新しいものを創造するという革新過程を今日に至るまで、生産過程のあらゆる分野で継続してきている。そして、このような革新過程を主導してきたのは、間違いなく企業家であるから、企業家の役割は「革新者」である面はかなり強い。革新を行う機能を持っているから、企業のメンバーから信頼されると考えられる。

もちろん、それでは企業家は技術の発明者、あるいは技術者そのものであるか、といえば、必ずしもそう

いうわけではない。技術者は企業家になり得るけれども、決定的な点において、企業家は技術者と異なるといえる。この点で、企業家の役割を「結合 (combination)」ということに見出しだのは経済学者のJ. シュンペーター『経済発展の理論』である（注6）。ここで「結合」というのは、分離されている事物を新たに結び付けること、あるいは結合されている事物の関係を変更することである。ある意味では、「技術革新」と「結合」とは正反対の動きをいっているのかもしれない。なぜならば、技術革新が起これば起こるほど、生産過程は分業化され、細かく分離される傾向を示すのに対して、分離されたものを互いに結び付けることが、結合あるいは統合と呼ばれるからである。

ここでシュンペーターの考え方にみられる独自の点は、企業の行うすべての生産行為は、「革新」であると同時に「結合」であると考えられている点である。これは、工場内でみられる具体的な生産行為にはじまり、輸送などの産業間でみられる広義の生産過程に至るまで、当てはまる。つまり、生産とは、第一に何かを新たに「創造」という性格を持つだけでなく、第二に組み合わせたり結び合わせたりするという性格も持っている。したがって、この考え方に従うならば、技術革新が企業を発展させてきたという事態も、同時に新結合による生産方式を伴って、企業を発展させてきたといえる。

ここで重要なのは、この過程における企業家の役割である。技術的な革新過程だけでなく、結合的な革新過程に企業家の主たる機能をみる点において、企業家はまぎれもなく、経済過程の内部で働く要素だといえる。ここでもし、このような新結合を選択する企業家が存在しないのであれば、革新という技術過程が企業内部の経済過程に組み込まれる機会も生じないことになる。

かつて経済史のT. S. アシュトン『産業革命』は、蒸気機関や紡績業の発達が起こった産業革命期を観察した結果、これらの過程は、「改良が改良を生む」と考える、いわゆる適応 (adaptation) 過程の性格を持っている、と指摘したことがある（注7）。たとえば、新たな織機の発明は、綿糸の需要を起し、先行工程である紡績機の改良を促進する、というような連鎖的な革新過程が、いわば自動的に生ずるであろうと考えたのである。しかしながら、このような技術的適応は、最終的な目標を達したところで均衡状態に至ることになる。つまり、このような過程は、最終的にはルーティン化することが可能な過程であるといえる。

これに対して、シュンペーターは革新が生ずるとき、そこには連続的な技術改良が生ずるより、むしろ非連続的な、有名な言葉でいわゆる「創造的破壊 (creative destruction)」が生ずると考えた。彼の説明の中では、「郵便馬車」から「鉄道」への転換という比喻が有名である。馬車にいくら技術的改良を加えたとしても、鉄道による郵便システムにはかなわない。この例で分かるように革新的な変化というのは、連続

的に起こるのではなく、馬車から鉄道へというように断続的に生ずる。というのも、企業の発展というのは、つねに古いものを破壊しつつも、新しいものを創造するという突然変異の変化をとげるものだからである。ここでは、第一に技術者が不断の努力で改良を重ね、得られた技術革新が企業家によって経済過程に導入されるような経済過程と同時に、また第二にこの過程とは異なる企業家特有の機能によって導入されるような経済過程が存在することになる。ここで、企業家機能の信頼性を考える場合に、専門信頼の要因が重要であると解釈できる。

このような企業家が遂行する経済過程を、シュンペーターは「新結合（new combination）」と呼んだ。たとえば、(1) 新商品の開発、(2) 新生産方法の導入、(3) 新市場の開拓、(4) 新供給源の獲得、(5) 新組織の実現などを典型例として挙げることができるが、これらの新結合のうち、どれを取り上げるのか、あるいはどの程度採用するのかは、すべて企業家の決定にかかっている。ここに企業家の専門信頼が掛かっているが、専門性について、企業家の二つのタイプが反映されている。

第一のタイプは、シュンペーターの五つの新結合のうち、はじめの二つに注目するタイプである。新製品開発と新技術開発に向かって、開発を進めようと考え「革新」型タイプである。これに対して、シュンペーターの後者の三つの方法に注目するタイプの企業家も存在する。つまり、販売技術・経費削減・経営努力などの再構築（リストラクチャリング）を中心に考えようとする「結合」型タイプの企業家も存在する。いずれにしても、企業家は、このような新結合の結果を市場に持ち込んで、つねに市場の需給均衡状態を破壊しようとする。そして、新たな市場を形成し、つぎの均衡状態を目指すことになる。ここで、企業家は革新をもたらすことで、将来の確実な状況を作りだし、組織の構成員たちに安定をもたらす可能性を開いており、この点で専門的な信頼性を提供していると解釈できる。

#### 4. 「不確実性」と「危険の負担」による信頼の転換

ここで、問題になるのは、企業家の持つ信頼性がこのような専門性だけで保証されるのか、この点で割り切って考えることができるのか、という点である。ここで、とくに注目したいのは「不確実性（uncertainty）」や「リスク」を減らすという企業家の役割である。社会学者のルーマンが主張するように、将来の不確実性を縮減し、現在の複雑性を減らすことができれば、所属する構成員の不安やリスクを取り除き、組織を安定化することが出来るから、信頼を獲得することになるといえる（注8）。たとえば、企業組織を形成することは、市場取引に生ずるさまざまな不確実性を取り込んで、確実な組織内の取引を成立させることになる。

不確実性やリスクに関する企業家の考え方を最初に指摘したのは、経済学者のカンティヨンであるといわれている。カンティヨンは英国生まれであったが、フランスで活躍した経済学者で、『商業論』を書いたことで有名である（注9）。英語圏では企業家のことをアントレプレヌー（entrepreneur）と呼び、ラテン語の伝統的な名称を受け継いでいるが、この言葉は請負、あるいはアンダーテイクという言葉の意味をもっていて、危険を顧みずにリスクを取って利益を得ようという冒険商人的な考え方を引き継いだ言葉として現代において使われている。リスクの存在する社会にあって、はじめてリーダーシップの存在する理由が求められるようになったと考えられたのである。

この考え方に基づいて、カンティヨンは企業家を性格づけたが、じつは当時、ジョン・ローという企業家的な性格を持った人物を現出させた時代である。ローは、1716年にフランス王の財政赤字問題を解決するために、ミシシッピー開発会社の株式値上がりを利用して財政の黒字化を図った。しかしながら、当然この企ては失敗するのだが、国王の財政赤字というリスクを引き受け、それをプラスに転じようという企業家精神を発揮したことで、実際には「詐欺師」として判定されてしまう一方で、企業家列伝の最初に加えられることになった。

企業家としての本質は、リスクに対して積極的かつ果敢に引き受けて、それをプラスに転じる可能性を追求する人であると考えられる。このようにマイナス要因をプラス要因に転ずることができれば、人びとから信頼される。この「リスク請負」という本質がこの18世紀以来、企業家機能の考え方の中での基本的な系譜としてある。この系譜が悪く働くと、米国のサブプライムローン問題のような事態を引き起こすわけであるが、うまく働けば景気を良くする大きなレバレッジになる。これを梃子にして資本主義が進む一つの礎になってきたという面がある。したがって、不確実性やリスクは、信頼に関しては、プラス要因でもあり、マイナス要因でもあるという、二面的性格を持っている。

さらにリスクに関連して、企業の直面する不確実性には2種類のものがあることを、米国経済学者F. ナイト『危険・不確実性および利潤』は指摘している（注10）。一つは、どの程度の不確実な状態であるかを、測定することのできるもの、あるいは計算することのできるものである。ナイトは、このような費用負担を計算できるような不確実性を危険（risk）と呼ぶ。もう一つは、計算することのできない、予測不可能な不確実性である。こちらの不確実性を「真の不確実性」と呼んだ。

たとえば、前者の典型例は生命保険などで用いられている保険原理である。何人かの集団をとった場合、そこで生命を失くす人の数や障害を受ける人の数は、ほぼ大数法則で計算することができる。したがって、加入者全員がいくらの保険料を拠出すべきか、という費用が確定できることになる。企業内で生ずる、この

ような種類のリスクは、同様に処理することができる。製造過程で生ずるような発生確率の分かっている事故のようなリスクについても、費用を計算することができる。たとえば、品質管理に生ずる不良品のリスクなどは、個人個人では費用がかさむことになるが、集団で処理すれば単位あたり費用はかなり低くすることができる。このように企業は集団組織を形成することによって、このような測定可能なリスクを低減することができる。このような利点は、原材料管理にはじまって、労働・資本などの生産要素管理、そして生産物管理に至るまでみることができる。だから、測定可能なリスクは企業にとっては単なる費用であって、利潤を生じさせたり損失の原因となったりするものではない。したがって、このリスクに関しては、企業は組織を必要とはしているが、企業家を必要としていないことになる。このような企業には、管理者や監督者という古典的な意味の企業家さえいればよいことになる。この点で、確かさや誠実さを前面に出す企業家は、この点で専門信頼を獲得することになる。

これに対して、企業には予知不可能な不確実性が存在する。つぎになにが起こるのか、その結果が分からないだけでなく、それが起こる確率分布も知ることができないような不確実性がある。たとえば、景気が不安定なときの消費需要や、新たな研究開発投資などのように、その結果を予測することができないような、企業にとって根本的な意味での決定的な不確実性が存在する。

このような「真の不確実性」のもとで、はじめて企業組織の中での企業家の役割を発見することができる、とナイトは考える。このような不確実性があるがために、企業が将来何をなすべきか、あるいはどの方向にいかに進めばよいのか、という先見を行う役割が、企業にとっては、第一義的に重要であることになる。このような企業の方針が第一に確定されてはじめて、つぎに企業内部の人的配置や資金分配などが第二義的に調整されることになるといえる。ここでは明らかに、企業家とそれ以外の組織員とでは、不確実性の引受け方に違いがある。このような不確実性を最終的に引受け、責任を持つことで、企業家は意志決定と組織の統御という、組織の中核機能を果たすことになり、この点で信頼を獲得できることになる。このことは結局、企業家は他の組織員を含む企業組織全体の不確実性を引受け、その危険に対して確実性を保証する機能を行っていることになる。つまり、企業家はこのような不確実性の「危険負担者」であるという点において、企業組織内部でも特別の役割を担っているといえる。

## 5. 個人信頼と一般信頼の相違

リーダーシップとは何かと、企業家機能がなぜ生まれるかについて、いくつかの考え方をみてきた。この中で共通に指摘できる点は、現代の管理機能と企業家

機能というのは変化の激しい経済世界の中で、はじめてその役割が与えられる、ということである。つまり、現実の世界は静態ではなく、動態であるといえる。この動態の経済の中では、つねに将来についての不確実性が生まれ、現実の進展の中で物事が分離・分割され、複雑な状況を呈することになる。このような世界の中から、何をどのように経済過程の中に持ち込むかを決定するのが、企業家の役割であり、リーダーがどのように調整するのかが信頼性の問題である。このとき、第一に将来に向かって新たな革新を提案し、生産を拡大できるかが問われるが、これと同時に第二に、いかに不確実性を減らし、結合を企てることができるかが、信頼性を媒介として、企業組織と企業家に問われることになる。ここで、リーダーシップの有効性は、個別の役割機能だけでなく、全般にわたる信頼と密接な関係にあることが共通に観察された。

つまり、リーダーが信頼を得るためには、将来の不確実性に備えなければならないが、このためには前述の個人信頼と専門信頼だけでは対処できない事態の生ずることが指摘されている。組織全体の方向性を知るためには、情報の偏りや主観的思い込み、さらに機械的な予測などを排除して、リーダーはできるだけ組織全体にとって信頼される安定的な状況を作りださなければならない。

前述のジョニは、このような状況に関して、第一の個人信頼、第二の専門信頼に加えて、三番目の信頼性として、「構造信頼」を挙げている。組織が大きくなるにつれて、より一般的な信頼が求められると考えている。ここでの構造信頼とは、個人信頼における「誠実さ」や、専門信頼に見られる「能力・機能」と異なり、組織における役割構造に依存する信頼である。次の通り指摘されている。リーダーから観ると、「大きな構造信頼を寄せるに値する相談相手は、通常は社外に存在し、判断を鈍らせかねない個人的な利害や任務、文化的な背景から解放されている。(中略)優れた社外の相談相手は、社内では決して得られない知恵をリーダーに授けてくれる。それはリーダーが近視眼的思考に陥るのを防ぐ『外部の視点』である」と指摘し、個人信頼にばかり頼るのではなく、外部から得られる構造信頼を導入する事を説いている。

このような構造信頼が存在するならば、第一に、個人的な判断の主観的偏りから免れることができるし、第二に、情報に対して専門家が落ち入れがちな狭隘さから抜け出し、バランスある判断を収めることが可能になり、さらに第三に、多面的な影響の予想される事態への影響に対処することにも利点があるといえる。つまり、信頼性が個別の局面にかかわるだけでなく、より一般的な構造に関係していることを指摘している。

けれども、ここでやはり問題となるのは、外部の意見を受け入れるには、最終的には内部との結合の調整を排除するわけにはいかないという点である。ここには、組織のリーダーが直面する多様な状況が存在する

のをみることができる。リーダーシップとメンバーシップの結合という点が、最終的には残された問題となる。

経済学者のR. コースは、「市場では取引費用が発生するために、この取引費用を縮減するには企業組織を形成して取引を行うことが有利になる」と主張している（注11）。このことは、歴史的にみた企業発生の観点到に符合している。企業出現の最初にあったのは、労働と資本をいかに結合するのかということであり、これが企業の本質であったという点である。このとき、よい人材を長期的に維持し、資金を多く結集させるだけの信頼性をもった組織が求められていた。ここで、集団としての企業というものが、リーダーシップとメンバーシップを結合する意味において、必要になってくる。市場取引という短期的な関係だけでは、信頼が確保できない問題が生ずる可能性があった。この場合の信頼関係は一回毎に取引が終了してしまう市場取引よりは、企業組織内部での継続的な取引のほうが比較的確保しやすいという事情が存在した。つまり、市場における個別の信頼関係よりも、組織内における一般的な信頼関係が優越すると考えられた。

「取引費用の縮減」というコースの概念の中に含まれているのは、このような長期契約であればあるほど信頼性の確保という点が重要になってくるという観点である。とりわけ労働や資本という、信頼性の確保がとくに重要な生産要素が長期的にわたって安定することが、生産に貢献し、このことが企業の本質であるということを、コースの理論は簡単な形で取り出したといえる。

ヨーロッパの歴史をみると、このような組織的な取引が一般的な信頼性を獲得することの重要性が認識されている。組織的な取引における信頼の必要性は、地中海貿易の発達などによって、運輸手段の確保と長期的な商業貿易のための資金力が求められたことにみられる。歴史家のブローデルによれば、このような仕組みは12世紀イタリアのジェノヴァ、13世紀のマルセイユ、そしてハンザ同盟などに存在した「ソキエタス・マリス（海の結社）」あるいはコンメンダ(commenda)にみられてきたとされる（注12）。

このようにして、労働と資本とを結合させると同時に双方の労働と資本のリスクを分散させる仕組みとして、企業組織が先ずは立ち上がったということになる。当初の企業の利益は、ある商人が貿易によって得られるような利益の分配であり、これに対する出資あるいは労働提供について、企業活動というものが始まった。ここで注目したいのは、あくまで労働と資本の調達、企業の発生には重要なポイントになったということである。労働と資本という生産要素は、長期にわたって安定して供給されることが必要であるが、これに関係するリスクや不確実性を減らすことにならる費用がかかることが知られている。

## 6. マネジャー問題と信頼関係

経営学者のミンツバーグは、つぎの三つの点がマネジャーの役割として存在すると指摘し、リーダーシップに関係する信頼概念について参考となる議論を行っている（注13）。マネジャーの役割は、第一には対人関係であり、組織の中での人間関係を調整する役割が期待されている。ここには、(1) 看板的作用、(2) リーダー的作用、(3) リエゾンの作用が分類されている。上から下への人間関係を支配するリーダーシップと、横同士のつながりを重視するリエゾン関係、そして集団の象徴性を支配する看板機能が取り上げられている。

第二には、組織の情報コミュニケーション・ネットワークの管理運営、実行を行う機能が求められている。ここには、(1) 監視者（モニター）、(2) 情報散布者、(3) スポークスマンなどの機能が含まれる。監視・モニターを行うという関係と、さらに部下たちに散布する役割も持つ。さらに、もう一つは、マネジャーが外部に対して情報を発信する役割も持つということで、スポークスマンとしてのマネジャーという役割が重要になってくる。

最終的には、第三にこれらをまとめて、意思決定上の責任を持っていることがマネジャーの役割であると考えられている。列挙するならば、(1) 企業家機能、(2) 障害排除者機能、(3) 資源配分者機能、(4) 交渉者機能などが含まれると考えられている。

これら三つの役割のバランスをうまく持った人がマネジャーに適しているといえる。現代の企業、公共、あるいは病院、学校などの、さまざまな組織における調整役には、これらの機能が求められている。

このように、ミンツバーグの初期の著作では、一つ一つの機能を挙げ、これに対応するマネジャーの役割を確認している。マネジャーは、これらの機能を満たすことで、専門信頼を得られると考えることが出来る。しかし、このままでは、マネジャーはこれらの専門的な役割を満たせば、部下の信頼を得ることになっていると解釈してしまうことになってしまう。これらの手法は、鼻真目でみても、リエゾン機能などの魅力的な指摘はあるものの、従来のマネジャー論とあまり変わらないかのようにみえてしまう。

けれども、ここでミンツバーグの掲げるマネジャー機能について詳細に検討すると、二つの傾向のあることが見て取れる。一つは企業家タイプのマネジャー機能である。もう一つは従事者タイプ（engaging leadership）のマネジャー機能に、より注意を注いでいることがわかる。

この点に関して、ミンツバーグ特有の考え方として最も興味深いのは、上述のリエゾンの作用である。リエゾン（liaison）とは、フランス語で通常は発音されない語尾の子音字がこれに続く語の語頭母音と結合して発音される、いわば連語現象である。たとえば、フ

ランス語で、「vous aimez [vuzɛme]」というような、「あなたを愛する」という言葉であるが、この言葉の場合に、前の言葉の「s」と次の言葉の「a」が繋がってしまっていて発音されるという慣習がある。英語の場合であれば、「there is [ðɛəriz]」という言葉は、本来は「ゼア イズ」のわけだが、誰も「ゼア イズ」などと発音しないで、「ゼアリス」と繋げて発音をする。このような言葉使いと同じように人間関係も連語的な人間関係というものが存在するのだというのが、このミンツバーグの考え方である。

ここで、マネジャーと集団がいわば「連語的な関係」に入ることによって、関連のない、二つの別の関係であった組織間連関が一つの文脈で繋がってくる可能性をみている。これはマネジャーの存在によって起こっており、マネジャーの提供するリエゾン効果があって初めて生ずることである。

さらに、マネジャーたちにとって重要な点が意思決定での役割である。ここでは、マネジャーの役割が四つ挙げられているが、この中でも企業家タイプと従事者タイプのそれぞれの違いをみることができる。たとえば、この「意思決定に関わる役割」でも、やはり(1) 企業家機能と(2) 障害排除者機能は、それぞれ好対照をみせている。企業家としてのマネジャーは、自発的に変革を起こすが、障害排除者としてのマネジャーは、変化にやむなく対処する特性を持っているとする。たとえば、「ストライキが起こりそうだ」「有力な顧客が倒産してしまった」「サプライヤーが契約を履行しなかった」などの、プレッシャーの大きな障害に対応するために、かなりの時間を費やさねばならないとされる。

このようにみると、多くの仕事を同時に行いながら、なおかつ全体を成功に導くことに、マネジャーは注意していることがわかる。このようなときに、どのように行動したらよいのかということが、このマネジャーに課せられた問題であることがわかる。したがって、ときにはマネジャーは批判に晒されるような手法も辞さないときもあるかもしれない。たとえば、企業家タイプのマネジャーであれば、仕事を停止したり期間を引き延ばしたりすることは考えないであろう。目標を定め、期間の範囲で、最大限手段を提供して、仕事を終わらせることが本来のマネジャーの仕事になる。これに対して、従事者タイプのマネジャーでは、引き受けた仕事を引き延ばすことで、多忙でバラバラなスケジュールに少しずつ組み込み、複雑な問題を解決していく能力が試される。解決不能で、失敗してしまうかもしれない仕事でも、少しずつならかな形で、たとえ時間はかかっても、最後には成功に導くことを考えるのが従事者タイプのマネジャーの役割であると考えられている。そこで、数多くの仕事を同時に取り仕切り、こなしていく能力が問われているのである。マネジャーは複数の仕事に対して、多機能な役割を行わざるを得ないのである。複数の仕事を同時にこなす中で、マネジャーとしての信頼を獲得しているこ

とがわかる。

つまり、極論するならば、リーダーシップ概念の中には、上記の従事者タイプのマネジャー的な要素も含まれる可能性のあることを示していることになるだろう。

この点で示唆的なのは、ミンツバーグの議論には、リーダーシップによる二つの協力組織問題が含まれていることである。一つは、潜在的に存在する協力の可能性を、現実的な人間の協力関係として定着させるフォーマル化という問題であり、もう一つは、顕在している協力の問題点を、もっと幅広い協力関係の可能性として考え直すインフォーマル化という問題である。

前者では、人びとの関係が取引や交渉や議論などによって、目的をはっきりさせ、それに手段を割り当てて行くような、「戦略論」的方法が必要となってくる。ここでは、目的手段的な合理性が求められる。問題となっているポイントを絞り、その中核に存在する最も問題となっていることを取り出し、「限定的な合理性」を発揮することで、解決を図ろうとする。

これに対して、後者では、人びとはインフォーマルな家族関係、コミュニティ関係、その他の人間関係などを通じて、日々の従事している業務の裏で、多様なコミュニケーションを形成する可能性を持っている。問題となっているポイントの幅を広げて、非合理とも思える方法を編み出すのである。

ミンツバーグが提起したのは、これらの問題が組織のちょうど中間領域で起こってくるという問題である。それが、現代型のマネジャーを中核とする集団で起こっていると考えられたのである。

## 7. 「コンフィギュレーションの誘導」による信頼性

このようにして、中間段階の組織問題には、成功にいたる代替的な経路がいくつか存在することを理解し、そこに筋道をつけることが必要である。そして、その過程において、全体の調和を保ちながら、状況に合わせてどの要素を強調し、どの要素を弱められるのか、といういわゆるコンフィギュレーション問題に行き着くと、ミンツバーグは結論付ける(注14)。

組織の中の基本的な要素をうまくコンフィギュア(構成配置)することができるか、という組織の潜在的な能力がここで試されることになる。ミドル・マネジメントのポイントはここにある。彼の言葉を借りるならば、「全部一緒にまとめる」というマネジャーのやり方が、科学的管理法のテイラーが推進した「唯一最善の方法」で計画し実行するよりも重要であることを主張したことになる。

ここで、コンフィギュレーション(configuration)という考え方がたいへん重視されている。コンフィギュレーションとは、組織の各部分、要素の相対的な配置のことで、ドイツ語のゲシュタルト(Gestalt)に当たる言葉である。目標が定められ、それに合わせて



組織が設計されるのではなく、むしろ状況の中から得られる環境情報に合うコンフィギュレーションが観察され、誘導されていくのが、組織の性質であると考えられている。

協力組織には、トップからボトムに至るいわゆるラインに沿って、マネジャーが配置され、小さな単位が形成されていく。さらに、横に並んで、いわゆるスタッフの系列が準備され、技術スタッフや革新開発スタッフが配置されている。どの配置や働きを重視するかは、その組織の性格に依存する。これらのコンフィギュレーションの強さに応じた組織化が必要であり、組織の信頼はこのような構成に依存していると考えることができる（注15）。

たとえば、ここでこれらのコンフィギュレーションのいくつかの類型を列挙するならば、トップの戦略マネジャーが重視される組織では、いわゆる「企業家的組織」が形成される。また、合理的な道具主義的解決を好むような行政マネジャーのもとでは「機械的組織」が選好され、事業部ごとに中間ラインのマネジャーを擁するところでは「多角的組織」が好まれると考えられている。さらに、組織全体が専門のエキスパートで構成され、最小限の支援スタッフで運営される組織として、「専門職業的組織」があり得るし、組織がチームあるいはプロジェクト形態を示し、いくつかの部門が相互調整される組織として、「革新型組織」が構想され得る。また、規範的な特徴を強く持つ組織として、「伝道的組織」、政治活動やコンフリクトを内に持つ組織として、「政治的組織」もあり得ると考えられている。それぞれのマネジャー機能がどの程度強く作用するのかは、これらの組織の性格によって異なるが、組織の中で、これらの配置や構成のバランスを保って誘導する役目を持っている。それは部分的な誘導の場合もあるし、全体的な誘導の場合もある。いずれにしても、マネジャーの持つ信頼は、その組織に合ったコンフィギュレーションを誘導し、全部一緒にまとめて、組織員を一体化することができるか、という点にかかってくることになる。

たとえば、革新的な組織を一例として、ミンツバーグは取り上げているが、これは組織変化への対応についての単に一つのバリエーションに過ぎないとする。

「革新的コンフィギュレーションは他に類がないといったプロジェクトには理想的に適しているが、通常の物事を実行するのは、あまり得意ではない。それは異常な物事のために設計されたものである。官僚制は徹底した量産者であって、標準化を通じて能率を達成する。アドホクラシーは注文生産者であって、標準化することが、そしてそれによって能率化することができない。それは能率を犠牲にして効果（革新）性を達成する」と描いている。ここで重要なのは、組織はアドホックな状況に応じて変化するものであるが、これに対応する組織は単機能化してしまうとその組織は危機に陥る可能性があり、組織が持続するには、全体の構成を保ち、この全体の信頼性を考慮する必要がある

ということである。

## 8. 一般信頼とコミュニティシップ

比喩を使うならば、リーダーシップの全体とは、いわば集団や都市に見られる「密集」のようなものであり、方向性を提示する必要は求められるが、しかし一方向的な統制には限界があるという、同様の問題を生じている。密集においては、都市の住民がいかに密接な関係を互いに持ち、良好な相互関係を継続するのが、信頼性確保にとって重要な視点となっている。さまざまな観点から総合的に見るならば、リーダーシップ関係には、集団や都市の密集と同じように、リーダー側とメンバー側の両者が絡んでいることがわかる。だから、リーダー側からのみ見れば、伝統的な戦略論に見られるように、トップが計画を立て、それを遂行するためにさまざまな手段を行使して、目標を達成していくことがリーダーシップの基本となる。ところが、リーダーがメンバーとの関係の中で、リーダーシップを確立している視点から見ればリーダーシップのあり方が変わってくる。

つまり、別の見方をするならば、リーダーシップにおけるリーダーとメンバーとの関係は、「ため池に貯められた水資源」のようなものである。プールされた水がさまざまな用途に振り分けられて、多様な使い方が行われていく。ひとつの集団内では、フォーマル（公式的）には手段内の役割にしがたって、人びとは行動するのであるが、インフォーマル（非公式的）には役割の範囲を超えて、人びとが結び合って、無数の柔軟な関係を構築していくのを見ることができる。このリーダーとメンバーとの「複雑なプール」状況が生ずることが集団や組織では重要な意味を持つことになる。メンバー間で蓄積された知識や経験が密集状態のなかで、うまく噛み合い多機能な重層性を発揮する事ができるようなリーダーシップが存在する可能性があるといえる。

なぜリーダーシップが信頼に関して必要とされるのか、この問に対して、将来の問題が大きな意味を持つ。将来の不確実性に備えるには、現在存在する機能以上のことが求められ、このことがリーダーに要請される可能性があるということである。このため、想定される以上の、あらゆる面において、構造的に多機能であることが必要になる。いわば、リーダーシップはそれぞれの専門的な知識を超えた、外部の知識を含む全体の知識を必要とされる。このことがリーダーの人格的な信頼性に繋がっている。個々の役割をすべて統括できることが、リーダーシップの要件となっている。いわば「機能の束」として、リーダーシップが働く必要があるのだ。けれども、今日の世界では、一人の人が「機能の束」をすべてコントロールする事は不可能であろう。

リーダーシップとメンバーシップの結合した考え方として、経営学者H. ミンツバーグは「コミュニティ



シップ」を提案している（注16）。「トップダウンの英雄的なリーダーシップではなく、現場の人びとを励まし、巻き込むことで、人びとの自発的な行動を促す『ほどよいリーダーシップ』である」として、リーダーシップとシティズンシップとの中間概念であると紹介している。この考え方の特徴は、リーダーシップ概念の中に、メンバーシップの観点が含まれているという包括的なところにある。

このコミュニティシップが発揮された事例として、ミンツバーグが日本のホンダが1960年代に全米輸入オートバイ市場の三分の二を制したことを挙げている。この成功は、小型バイク売込みが一因であったが、これは目的をあらかじめ定めた戦略的な販売計画に寄るものではなく、大型バイクの売込みに失敗する過程で、ホンダの現場が試行錯誤の結果、学習した経験の積み重ねに依存していたとした。この過程で、コミュニティシップが発揮されたと考えられている。この事例で重要な点は、現場における学習によって、リーダーがメンバーからの提案と支持を得ながら、協力関係を進めたことである。

以上で見てきたように、まずリーダーが「個人信頼」の対象となるのは、個人として、これらの役割をうまく組み立てられるかにかかっている。また、リーダーに「専門信頼」が求められるのは、専門的な多機能がリーダーを通じて、組織全体に作用するからである。けれども、リーダーシップ全体が問われるのは、組織全体に対する信頼ということが、個人信頼や専門の信頼を超えるところにあることを示している。

前述のように、ジョニは、リーダーが信頼性を獲得するには、構造的な信頼が必要であると考えて、この構造的な信頼の特徴は、「外部の視点」であると主張していた。組織が発達するにしたがって、内部組織の機能には限界が生ずる傾向のあることが知られている。たとえば、「オルソンのパラドクス」や「官僚主義の欠陥」などが指摘されており、これらの病理現象を取り除くためには、外部の視点が有効であることが知られている（注17）。そして、最終的には誰かが内部の視点と外部の視点を調整することが必要である。

ジョニは組織の外部視点を組み込む事で、リーダーの信頼性が構造的な安定を得る事が出来るとしているが、外部視点も結局のところ専門的な信頼性の一つに過ぎない。外部にいる者がリーダーに対して、助言を行い、支援活動を発揮する場合には、外部視点の基準をあらかじめ明らかにしておかねばならない。そのためには、その基準はすべての人が納得するようなユニバーサルな基準、標準的な基準にならざるを得ないという限界を示す事になるだろう。

技術の発達が近代を進めたと考えられているが、それは、信頼性に関しても同様である。技術的に信頼性を獲得することに、近代は一定程度成功したという事が言える。社会の中で、あるいは組織の中で、機能的な信頼性が増加したと考えられる。専門家の発達は、19世から20世紀にかけて顕著な社会システムの信頼性

と安定性をもたらした。専門家を育て、専門分化させたシステムにおいて、多様な不確実性への対応が、近代システムの中で可能になってきたといえる。

なぜ一般的な信頼が必要とされるのかという、ここでの議論が明らかになってきた。一般という性質にはどのような特性があるのかを、この小論で確かめてきた。すなわち、第1に、リーダーシップ関係には、特定の関係ではなく、多様で、多機能な関係が生ずる状況が存在する。将来において、どのような関係が重要性を得るのが予想されるという必要性がある。第2に、外部の視点は内部の視点と結合される必要が生ずる。このため、リーダーは絶えずメンバーとの間の関係を注意する必要がある。第3に、リーダーがメンバーとの間に協力関係を築くためには、参加性を確保しなければならない。メンバーが自発的に他のメンバーと交流し、集団全体に対して、貢献を及ぼす環境を形成する必要がある。異質なものを取り込んだときに、ルールの組み替えを自由に行うことができるような、参加の条件が必要とされる。外側から異質なものが、内側に対して、侵してきたときに、メンバー全体の参加性が試される。直接的な対応や、対立が生ずるが、同時に、ここには二重化する動きが生ずる事がある。外側のメンバーが内側のメンバーに同化するとき、両者の間で二重のやり取りがある。このとき、リーダーシップは、メンバーの支持を得て、了解を取り付けたときに、協力関係を維持することができ、全体的な一般信頼を獲得することができる。

これまでみてきた組織の中の信頼要素は、組織の人間関係の範囲を時間軸に沿って、広げることとして要約することができる。個別的な信頼なのか、それとも一般的な信頼なのかについては、短期なのか長期なのかの違いに投影される。中世以来の組織の発展経路をみていくならば、そこには機能分化にしたがって、そこに発生する時間軸上の不確実性を解消することを目的として、リスク分散を目指すものが多かったと思われる。これに対して、集団を形成する企業家の役割の中で強調されたのは、将来の予見、革新の要素などが重視されたのである。

この小論全体で重要な点は、人びとの信頼性を結集するためには、時間的要素とりわけ不確実性の問題に対処しなければならないという点である。人びとの示す信頼というものの潜在能力の一つは、時間の統御ということに秀でていることである。このときに、時間を隔てた協力関係をうまく維持できるかが、組織の発展的な継続性にとって重要な意味を持つ。将来と現在、現在と過去の間で、信頼を媒介として、人びとの人間関係を形成する役割を持っているのが、リーダーシップを確立するリーダーとしての企業家やマネジャーであるといえる。

この小論でみて来たのは、社会の中で観察される「信頼」には、二つのタイプが存在するという点である。つまり、個別信頼と一般信頼である。個別信頼とは、信頼する側と信頼される側との間に、明確なひ

とつの理由が存在する場合に立てられるものである。たとえば、上述して来たように、ひとりの技術者が、機械の利用者の求めに応じて、故障した機械を修理する場合に、その持てる技術の故に、信頼性を獲得することができる。専門的な技術という明確な理由があるために、この技術者は信頼性を獲得することができる。

ところが、集団や組織の内部における信頼のあり方は、このような個別の理由で存在する訳ではない。複数の理由が重層的に織りなす構造を持っている。この小論では、企業家機能の比較検討を通じて、リーダーシップ概念の中に、この一般信頼の意味を追究してきた。この結果、集団においては、ひとつの機能によって信頼が技術的に獲得されるというよりは、複数の機能を統合的にコンフィギュア（全体的構成）できると、集団の信頼性が確保されると考えることができる。

### 注と参考文献

- 注1) Kotter, John P., The general managers. 1982, ビジネス・リーダー論／ジョンP. コッター著；金井壽宏ほか訳：ダイヤモンド社, 2009
- 注2) Aristotelis, Ars rhetorica, 弁論術 アリストテレス著；戸塚七郎訳 岩波書店, 1992
- 注3) Marshall, Alfred, Principles of economics (原書第8版, 1920), 経済学原理 第3版 アルフレッド・マーシャル 著；永沢越郎訳 岩波ブックサービスセンター 1997, Marshall, Alfred : Marshall, Mary (Paley), The economics of industry, 1879, 産業経済学／アルフレッド・マーシャル, メアリー・ペイリー・マーシャル著；橋本昭一訳：関西大学出版部, 1985
- 注4) Hébert, Robert F. : Link, Albert N., The entrepreneur : mainstream views and Radical critique. 1982. 企業者論の系譜：18世紀から現代まで／ロバート・F. ヘバート, アルバート・N. リンク著；池本正純, 宮本光晴訳：ホルト・サウンダース・ジャパン, 1984
- 注5) Saj-Nicole A. Joni, Geography of Trust, Harvard Business Review 2004/03/01, だれを信頼すべきか, サジュ=ニコル A. ジョニ著 ハーバード・ビジネス・レビュー 2004
- 注6) Schumpeter Joseph Alois, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1912, 経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子及び景気の回転に関する一研究・シュンペーター著：中山伊知郎, 東畑精一訳：岩波書店, 1937, Schumpeter, Joseph Alois, Capitalism socialism and democracy, 1942, 資本主義・社会主義・民主主義／シュンペーター著：中山伊知郎, 東畑精一訳：東洋経済新報社, 1990-1991
- 注7) Ashton, T. S., The Industrial Revolution 1760-1830, 1948, 産業革命／T.S. アシュトン著：中川敬一郎訳：岩波書店, 1973
- 注8) Luhmann, Niklas, Vertrauen : ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 信頼：社会の複雑性とその縮減, N・ルーマン著；野崎和義, 土方透訳 未来社, 1988
- 注9) Cantillon, Richard, Essai sur la nature du commerce en général 商業論 カンティヨン著；戸田正雄訳日本評論社, 1943
- 注10) Knight Frank Hyneman, Risk, uncertainty and profit, 1921, 危険・不確実性および利潤／F・H・ナイト著；奥隅榮喜譯：文雅堂書店, 1959
- 注11) Coase, R. H., The firm, the market, and the law, 1988, 企業・市場・法／ロナルド・H・コース著；宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳：東洋経済新報社, 1992
- 注12) Braudel. Fernand, Civilisation materielle, economie et capitalisme, 1972, 物質文明・経済・資本主義 15-18世紀／フェルナン・ブローデル著1985.3-1999.12
- 注13) Mintzberg, Henry, The nature of managerial work. 1973. マネジャーの仕事／ヘンリー・ミンツバーグ著；奥村哲史, 須貝栄訳：白桃書房, 1993
- 注14) Mintzberg, Henry, Calculated chaos : Mintzberg on strategy, Management and leadership, 2007, ミンツバーグ経営論／ヘンリー・ミンツバーグ著；DIA-MONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳：ダイヤモンド社, 2007
- 注15) Mintzberg, Henry, Mintzberg on management 1989, 人間感覚のマネジメント：行き過ぎた合理主義への抗議／H・ミンツバーグ著；北野利信訳：ダイヤモンド社, 1991
- 注16) Mintzberg, Henry, Rebuilding Companies as Communities, Harvard Business Review 2009/07/01, 「コミュニティシップ」経営論 ヘンリー・ミンツバーグ著 ハーバード・ビジネス・レビュー 2009
- 注17) Olson, Mancur, The logic of collective action : public goods and the theory of groups, 1965, 集合行為論：公共財と集団理論 M・オルソン著；依田博, 森脇俊雅訳 ミネルヴァ書房, 1996, Olson, Mancur, The rise and decline of nations : economic growth, stagflation, and social rigidities, 国家興亡論：「集合行為論」からみた盛衰の科学, M・オルソン著；加藤寛監訳；川野辺裕幸 [ほか] 訳 PHP研究所, 1991

(2013年10月31日受理)