

経営管理機能におけるディレクションについて

長 島 賢 二

企業の経営管理は Newman も指摘するように、一つの継続的社会過程として捉えることができる¹⁾。管理論の多くはその見地にたつて、計画樹立・組織化・統制を、理論的枠組として用意している。一般に伝統的管理論は、この枠組の中に種々の管理原則を配置することにより理論的構成がなされており、現在に至るまで経営遂行上現実に大きな貢献を果してきたのである。

しかし、この理論はその理論的展開における前提に、誤謬ないし欠陥が存在することをしばしば指摘されてきた。Filippo の見解にしたがえば、その批判は、社会心理学・経済学・社会学あるいは哲学等多方面にわたる領域からであるが、とりわけ近年いちじるしい発展をみている行動科学 (behavior science) の立場からの一連の批判がとくに重要である²⁾ としている。では、その批判の対象となる誤謬ないし欠陥とは何であろうか。それは根本的には、経営組織内にある人間にたいする把握に関してである。伝統的管理論における人間の把握は、その極端な抽象化と強い先入観にもとづいており、具体的な人間をその種々なる状況において考察する態度がかけていることを追及するのである³⁾。しかし Filippo は、行動科学的アプローチがその多くの正当性をもっているにもかかわらず、その理論的構成の態度において他のアプローチと同様に独善的であり、また企業目的との関係における理論的体系において不満足なものがあることを強調するのである。

そこで Filippo は、一つの統合理論の方法を試みている⁴⁾。それは伝統的管理論からその過程的把握にもとづく一連の機能を指定し、その各機能を主として伝統的理論によるフォーマルな側面と、行動科学的アプ

プローチによるインフォーマルな人間的側面の二つのセクションにおいて考察しようとするのである。同時に、計画樹立から始まる各管理機能の中で、統制機能にさきだつ重要な機能が認識されてきたことを注意すべきだとしている。それがディレクション (direction) の機能に外ならない。この管理領域における把握は、その観点の相違の下にさまざまな形態をとっている。たとえば Allen は、調整 (coordination) およびモチベーション (motivation) としてこれを理解し⁵⁾、Newman は統率 (leading) としてこれを規定する。あるいは、古くは Fayal が命令 (commanding) および調整活動 (coordinating) として定義している⁶⁾。このように、管理活動の中で、その実施機能を分析する方法は多様であるが、ディレクションはまさにこの管理者の遂行する実施機能の具体的展開に外ならないのである。

本稿では、このディレクションを、Filippo の所説にしたがって検討しようとするのであるが、それはディレクション自体を分析するとともに、かれの特色ある方法論の吟味をとおして経営管理における統合理論の手がかりを得ようとする意図も含むものである。

さて、ディレクションは、さきにもふれたように、かつては命令あるいは指示が中心の実体であるとされてお⁷⁾、それはとりもおさず計画が論理的に樹立され、タスクが明確に規定されるならば、従業員はほとんど自動的に効果的活動を開始するだろうという暗

1) W. H. Newman, C. E. Summe, *The Process of Management*, 1961, p. 9.
2) E. B. Filippo, *Management: A Behavioral Approach*, 1966, pp. 463-464.
3) 「……これらの理論にあつては、組織における人間は単に割当てられた仕事を遂行するのみの自発力のない道具 (inert instrument) として考えられていた……」。W. G. Scott, *Human Relation in Management, a behavioral science approach*, 1961, p. 121.

4) E. B. Filippo, *op. cit.*, pp. 12-14, pp. 464-477. 管理論の統合に関しては以下の労作があることを Filippo は指摘する。Bakke, *The Fusion Process*; Likert, *The Modified of Management*; Pfiffner & Sherwood, *An Overlay Approach*, Leavitt, *Management by Task*.

5) L. A. Allen, *Management and Organization*, 1958, pp. 7-11. 高宮晋監訳『管理と組織』, p. 37, pp. 68-76.

6) Henri Fayal, *General and Industrial Management*, trans. from the 1916 French edition. 例えば、Allen は Fayol の定義の中で命令 (command) は motivation に変えるべきであるとしている。

7) Koontz, O'donnell によれば、ディレクションは「…

黙の前提から導かれるものであった。またそれは、基本的態度として経済的動機ないし刺激を重要に考える傾向が強いことも特長であった。それに反して、行動科学の見地においては従業員が人間として根源的に抱く心理的欲求をきわめて多面的に解析——たとえば欲求のハイラルキイの追及・グループダイナミックスによる集団の理解——して現代の経営組織にあって真に人々をモチベートする根拠を探ろうとするのである。それは、現代の従業員が一般に比較的高度の教育水準にあり、同時にかんがりの経済的水準にも到達しており、非常に感覚的判断力を持ち、広い社会観、さらには可能性への追求欲をもつ人々であるという基本的前提に立っているのである。たしかに、かかる人々を経営組織内のフォーマル、インフォーマル両側面において諸欲求を調和させ、さらに組織目的と個人目的の動態的調整をはかってゆくことは、近年とみに重視されてきている課題である。Filippo は経営管理の理論は、このような現実的要請にただちに答え得る実践的性格が不可欠であるとの立場に立って以下のごとくディレクションの分析を試みる⁸⁾。

すなわち、フォーマルなアプローチにもとづくセクションにおいて、リーダーシップ、経済的報酬、および訓練を分析の対象としてとりあげる。また、行動科学的アプローチによる補強としてのセクションにおいて、従業員参加 (employee participation) ・コミュニケーション・グループ・ダイナミックスの問題を追及するのである。この構想の中で支柱となるものは一つにはリーダーシップであろう。なぜならディレクションの領域においての経済的報酬はリーダーシップとの関連における具体的刺激 (stimulation) として理解され、訓練 (training) は管理者の指向する企業目標との関係において考えるべき性質のものだからである。一方、後者のセクションにおいては、参加の問題がモチベーションとしての中心的課題になる。グループダイナミックスによる集団の性格の精緻な把握、およびコミュニケーションの経路や方法の研究は、現実的要請としての参加に対してその論理的ないし科学的基礎を提供するものだからである。

人々を指導し、監督する (overseeing) 主要な機能である」と定義する。また Davis は「計画または計画の一部を執行すべき要因について解釈し、指示を与える機能である」としている。R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, p. 212. 大坪檀訳『管理者のリーダーシップ』, p. 253.

8) E. B. Filippo, *op. cit.*, pp. 225-348.

そこで、リーダーシップと参加を中心にして考察を企てながら Filippo のかかげるディレクションの意味を検討してみよう。

I リーダーシップ

1939年代までは、リーダーシップは一般に個人の特性であり、その能力を有する人間は非常に限られたものであり、したがってそれを習得することはほとんど不可能なものとされていた。McGregor によれば、1930年以降この領域に関する幾多の研究の結果、むしろリーダーシップとは一つの関係であり、それは(1)リーダーの特性、(2)部下の態度・欲求・その他の個人的特性、(3)組織の目標・構造および果すべき職務などの特性、(4)社会的・経済的および政治環境、等の四つの変動要素から構成されるものであることが明らかにされたとしている⁹⁾。この点においては Allen は、リーダーシップは特別な精神的資質ではなく仕事 (work) の一種だと規定して、個人的素質にもとづく個人的リーダーシップから、権限を委譲する過程の発現としての管理的リーダーシップへの移行を指摘するのである。これは、経営管理の分権化過程を指向するあらわれに外ならないが、Filippo も根本的にはこれらの立場にたってリーダーシップを解析するのである¹⁰⁾。

a リーダーシップの性質

リーダーシップが一種の関係的存在であっても、リーダー自身の個人的性格 (characteristics) は主要な要素の一つであることは当然である。従来からこのリーダーの備うべき特性を種々の角度から捉えようとしてきた。Harell は鉄の意志・外籟性・必要とするパワー・義務を遂行する能力を根本的なものとしてあげ¹¹⁾、K. Davis は、知力・社会的成熟性・内的モチベーション・ヒューマンリレーションズにおける能力等をあげるが¹²⁾、伝統的管理論が、効果的行動をもたらすリーダーの特性としてかかげるものは、知力・自信・社会性・強固な意志・忍耐力・現実的指向性 (reality orientation) ・優越性・ヒューマンリレーションズを理解している態度等に集約されると Filippo は指摘している¹³⁾。しかし、これら個人的性格は、もち

9) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, p. 198. 高橋達男訳『経営の人間の側面』, p. 217.

10) E. B. Filippo, *op. cit.*, p. 225.

11) T. W. Harell, *Managers Performans and Personality*, 1961, p. 171. Filippo より再引用.

12) K. Davis, *Human Relations at Work*, 2nd ed., 1962, p. 107.

ろんリーダーシップの発現する場の客観的条件によって大きく影響をうけることはもちろんである。その条件は、一つにはリーダーシップの発現する場の構成的要因にかんする静態的把握と、二つにはその場を含む全経営過程とリーダーとの関連における動態的把握によって考慮されなければならない。しばしば例示されることであるが、企業が生成発展する過程において創成期に見事な手腕を発揮した経営者 (top management) が、安定期に入った企業の状態においては重大な欠陥を暴露することがあること。あるいは新技術の導入、男女比率等の従業員構成の変化、ないしは年齢構成の変動等が管理者 (management) あるいは監督者 (supervisor) の経験的管理行為に顕著な影響を与えていることは最近の大きな問題点である。Filippo がリーダーシップの状況的観点 (situation viewpoint) として特に重視しているゆえんである。またこのような企業の歴史的発展過程・生産形態の推移・人的構成の変化等の企業内の要因のほか、労働組合をふくむ利害者集団 (interest-group) との関係性もその状況的領域に入るものであることを注意しなくてはならない。ここで、状況の観点をさらに広義に理解するならば、管理者、階層的レベルを検討する必要がある。リーダーシップを経営者ないしは管理者のいかなるレベルにおいて考えるかについては議論の多いところである。たとえばリーダーシップをトップ・マネジメントの機能として重視する立場もある。Selznick は制度的 (institutional) リーダーシップと組織管理 (organization management) の両者を区別し、真のリーダーシップとは企業組織の長期的目標の決定を行ない、組織化にかんして責任をもつ人々にかかわるものであり、組織管理とは、定められた目標を達成すべく、組織内にあって主として部下をコントロールする機能が中心となっていると規定している。かかる観点からリーダーシップは真の意味においては制度的リーダーシップであってそれはトップマネジメントに存在するとするのである¹³⁾。また Katz はリーダーシップの存在をすべてのレベルに認めた上で、それぞれの相違を指摘している¹⁴⁾。すなわち、まず、リーダーシップの基本的スキルとして、テクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、観念的スキル (conceptual skill)

の三つをあげる。そしてテクニカル・スキルとは専門的知識をその内容とするものであり、管理者の活動領域における専門的遂行能力にほかならず、当然それは主として下位レベルの管理者にとって重要なスキルであるとしている。ヒューマンスキルとは、業務遂行の過程にあって、その領域内にある人々を業務目標にかんして結合し、効果的モチベーションをはかり得る能力によって発現をみる。これも主として、下位レベルの管理領域に重要なスキルである。それに反して上位レベルの管理にとってより重要なものは、観念的スキルである。これは想像的能力 (ability to visualize)・複合的構合力 (ability to manipulate)・思考の結合力 (to relate ideas) 等がその主要な要素であり、長期的構想に立脚する企業目標の決定・経営方針の策定等にあって基礎的な原動力となるものであるとしている。もちろんこの図式的区別をそのまま現実にあてはめることが不適当なことはいうまでもない。現実的にはこれらのスキルは、各レベルの管理者が種々なる状況において、さまざまな形で保有しているものなのである。Filippo はここにおいて、とくに下位レベルの管理者としての supervisor のユニークな地位と、最近におけるその問題状況の変化に関心を向ける。下級管理者は、管理階層の中にあつてすぐれて両棲的存在である。Allen の表現を借りるならば、下位管理者 (subordinate manager) は上位管理者 (manager) にたいしてメンバーシップをもたねばならず、部下との関係においてはリーダーシップを発揮しなければならない。また彼は、技術革新の急速な進展の中にあつて、きわめて多岐の技術的要請を課せられ、一方従業員の人間的高度化過程の中にあつて、きわめて広範囲の社会的知識を要求されているのである。さらに、企業規模の拡大を契機としますます乖離してゆく上級管理者と一般従業員の間にあつて、自然なそして非常に効果的なコミュニケーションの経路としての架橋的存在であるからである。

このように、リーダーシップはそれが行使せらるる状況の精確な理解の上にはじめてその効果的発現が期待されるものであり、リーダーシップはその管理階層のレベルによって、その性質を異にするものであることが明らかになった。では次に、リーダーシップの型について一瞥を試みよう。

b リーダーシップの型

Filippo によれば、リーダーシップの型はその leading の手法の相違によって二つのタイプに分けられ

13) E. B. Filippo, *op. cit.*, P. 228.

14) P. Selznick, *Leadership in Administration*, Chap. 2.

15) R. L. Katz, *Skill of an Effective Administrator*.

るとしている¹⁶⁾。その1はネガティブ・リーダーシップであり、他はポジティブ・リーダーシップと称せられるものである。前者は、その基礎に権力ないし強制力、あるいは威怖を置いたものであり、それに反して後者は、その基本的態度を、刺激 (incentive)、報償 (reward)、可能性等の上においたものである。ネガティブ・リーダーシップは習慣的なものであり、またそれは一般に使用しやすいのできわめて広く見られるものである。部下の側においても無気力な人々はむしろこの種のリーダーシップを受け入れるものである。このリーダーシップの背景には叱責、配置転換、敲首等威嚇的存在が用意されている。もちろん、現実の管理においてこのリーダーシップが、そのままあらわな形で具体的業務活動の上に現われることはない。逆に、いかなる管理者もこのリーダーシップを、多かれ少なかれ用いられているものである。古き時代は、このリーダーシップの極端な形が現実の管理活動の姿であったが、従業員の意識の向上と平行した労働組合運動の発展が、この種のリーダーシップの適用範囲を次第に制限するようになって来たのである。

さて一方のポジティブ・リーダーシップは、人間欲求の精密な分析を中心とした深い人間的理解の上にその基礎を置くものである。しかし、このことは組織の目的に優先して個人の目的を先行させる方向を意味しているものではない。個人目的と組織目的の均衡、およびその相即的發展こそ、ポジティブ・リーダーシップの指向するところなのである。そこでその手法としては、適切な配慮の下に行なわれる報償 (prise)・従業員を個々の状況において認識 (recognition) すること・自主的能動性を発揮させるためにその雰囲気 (atmosphere) を醸成すること・十分な理解と信用を増すための誠実な伝達 (communication)・従業員に信頼感と安心感を与えるための種々なる保証 (security)・種々なる責任および権限の委譲、そしてその結果としての従業員参加 (participation) 等が主要なものとしてあげられよう。すなわち、ポジティブ・リーダーシップは、組織目的を達成するための業務を遂行するにあたって、部下に影響を与える方法として、あくまで個人の立場に立脚し、彼らが何を望んでいるかを正確に把握し、その発展的可能性を信頼してできうる限り自主的行動をとらせるべく、行動のコースを提供しようとする基本的姿勢をもつものなのである。

c リーダーシップのスタイル

上述のようにリーダーシップは、その部下への影響性の観点から2種の型に性格づけられたが、Filippoは、管理者とその意志決定機能 (decision-making function) の関連における観点から三つの分類が可能であるとしている¹⁷⁾。専制的 (auto-cratic) リーダーシップ、放任型 (laissez-faire) リーダーシップ、参加的リーダーシップがそれである。専制的リーダーシップにおいては、意志決定機能は彼のみが保有する。このスタイルは迅速性に富み、強引にネガティブな影響力を行使し、圧倒的に命令を受容せしめる。この間の摩擦や不平は、ほとんど無視してはばからない。また、この種のスタイルの中で温情的専制 (benevolent autocrat) 主義にもとづくものがある。これはポジティブな手法を多く用いたりするが、それは恣意的であり、間歇的であり、たとえ決定への参加をすすめたりすることがあっても主観的、趣味的であって、参加の前提として当然なされねばならぬ具体的諸事実の伝達あるいは、条件の設定等は何ら行なわないのである。彼はポジティブ・リーダーシップにおいて行動していると確信しており民主的管理の具現者であると思っているが事實は、その成立する基盤においては専制主義なのである。専制型リーダーシップと対称的なのが放任型リーダーシップである。彼は自由と放任とを区別せず、決定への参加に関してはまったく無関心である。主として習慣的態度に甘んじており、積極的に助言を求めようもしない。自己の統制力にたいして非常に過信しているか、あるいは、自信をまったく喪失しているかの何れかである場合が多い。この種のスタイルは往々にして、部下を過激な状態にするか、または無気力な状態に導いてしまうのである。

ではいかなるスタイルのリーダーシップが生産的業務遂行の上で効果的なのであろうか。Filippoはそれこそ参加的リーダーシップに外ならないとするのである。ここにおいては、意志決定の機能をできうる限り部下に分配しようとする態度をとる。彼の部下がその問題について十分な関心をもち、そうしてその問題は彼らの参加をみることによってよりよい結果が期待せうと判断される時、部下を決定に参加させるのである。この種のリーダーシップと先にあげた2種のそれとの相違は、まず、部下の潜在的 가능성을十分評価していること、そして組織目標の效果的達成へ向かって

16) E. B. Filippo, *op. cit.*, p. 230.

17) E. B. Filippo, *op. cit.*, p. 235.

部下のもつあらゆるアイデア・センスを体系的に開発すべき構想をもっていること、さらには、報償と批判の正当な行使を可能ならしめる客観的論理をもっていることである。しかし、参加的リーダーシップが、真にその効果を現実にあらわすためには、参加そのものの確実な意義が理解されていなくてはならない。

ところで、経営管理の領域における参加の問題は、参加の形式、参加の範囲、参加の限界、参加の価値等を含めた参加の分析を要請するわけであるが、この分析の観点は行動科学的見地から行なわれるべきものであることを Filippo は主張するのである。すなわち、リーダーシップはその階層的あるいは状況的把握、およびその影響性の面と、その意志決定との関連において若干吟味したのであるが、これらは、ディレクションにおいて、伝統的管理論の論理を基盤として接近しうる側面であり、参加それ自体は、モチベーションの一部として、行動科学的接近によって解明されるべきであるとするのである¹⁸⁾。

II 従業員参加

フォーマル組織のもつ性格が、必然的に組織内の人間にたいして、さまざまな負の影響を招来させていること、そしてその欠陥は従業員参加によってのみ補償されうるものであることを強く示唆したのは Argilis であった¹⁹⁾。爾来、参加の研究は、種々の接近において発展をみているが、伝統的管理論にみられるような理論的体系化は必ずしも十分でない。しかし、多くの実証的研究の成果から導かれた結論によって、管理者は一般に、組織内のすべての人々により多くの参加の機会を与えるべく努力すべきであるとの点については、ほとんど一致している。Filippo は参加におけるその一般の価値は、生産性とモラルの向上において測定することができるとしている²⁰⁾。具体的には参加によるモラル向上の結果として次の傾向が顕著にあらわれることを指摘している。(1)企業における管理的思考の受容態度を促進させる、(2)管理者・スタッフを含めた協働態勢の向上、(3)職場移動率の減少、(4)欠勤主義の低下、(5)種々の不満の解消、(6)経営的变化に対応する協力態勢の増大、(7)組織および業務にたいする意欲的態度の増進等がそれである。このような価値は、参加の

性格によって左右されるわけであるがその性格とはどのように考察されるであろうか。

a 参加の性格

管理者の基本的任務の一つは、部下の依存心を減少せしめることであることが近来強調されてきている。Argilis は、効果的管理とは、厳重な監督を加えることではなく、従業員の自由と自己責任の感情を助長せしめるために、彼に能力発揮の場を設定することだとしている²¹⁾。これは参加にほかならない。Filippo は、参加とは抽象的に表現すれば、組織内にある人間が彼の思想や感情 (emotion) のある部分を、組織の活動に移入することであると定義する²²⁾。したがって現実的には、組織の活動における意志決定過程のある部分に参与することを意味している。科学的管理法の展開過程にあつては、従業員は原則として決定に参加する機会をきわめてまれであったといってよい。従業員は、肉体的エネルギーを提供する存在であり、むしろ精神的には、受動的順応性が重視されていたのである。伝統的管理論にあつては、意志決定機能は、管理者の独占的機能として理解されていたのである。この論拠は、参加は経営権を弱化し、統制の根拠を消失させ、管理効果を阻害するという点にあつた。一方、参加を過大視する意見としては、参加によってあらゆる経営上の争点が解消し、従業員の意向はつねに一致をみ、したがって経営組織内におけるすべての人間的諸問題がただちに解決する可能的存在だとするものがある。また、時として従業員の側から、「参加は労働者を偽満して経営独裁を巧妙に実現しようとする管理上のテクニックである」と規定する立場もある。参加はこの何れでもない。多くの実例が示すように、適切な判断にもとづく、有効な利用によって十分な効果が期待できるものである。適切な判断とは、参加の対象となる問題の性質、従業員の条件、管理者の管理能力等によって構成されるものであり、有効な利用とは、参加の前提条件・範囲・形態を適切に決定することを意味するのである。

b 参加の前提

参加には、ある前提が存在する。たとえば、突発的事態が発生しその解決が焦眉の急であるときには、管理者の独裁的判断および決定が最優先するのは当然で

18) E. B. Filippo, *op. cit.*, p. 292.

19) C. Argyris, *Personality and Organization*, 1957, p. 210. 伊吹山太郎訳『組織とパーソナリティ』, p. 286.

20) E. B. Filippo, *op. cit.*, p. 292.

21) C. Argyris, *op. cit.*, p. 210. 前掲書, p. 286.

22) E. B. Filippo, *op. cit.*, p. 292. 「……Person is to give his thought and some portion of his emotions to the task of the organization」.

ある。このようにまず時間的制約があることは否めない。この場合、重要なことはその状況を適確に認識し、部下に円滑な受容の態勢を求めうる管理者の種々な条件であろう。すなわち、コミュニケーションの手段と技術、信頼感を形成せしめる誠実性等がそれであるが、同時に、部下の側にも、それに対応しうる一定の能力と²³⁾、事態についての十分な関心がなくてはならない。また Likert の指摘するように、生産形態が考慮されるべきであろう²⁴⁾。それは、機械によってペースが決定され、単純で反復的な作業に分割され、標準工程がきめられているような、論理的作業内容をもつ生産形態と、高度の専門化や標準化が不可能な変化性の多い生産形態との相違についてである。参加の前提として、この生産形態ないし企業形態は重要である。さらに、競争の渦中にある近代企業として当然配慮されるべきは、秘密性の問題である。秘密の対称領域はさまざまであるが、参加の範囲および参加の深度にかんして制限的要因となる。企業組織内にある従業員はつとにその業務遂行において次のものによって自由を制約されている。(1)労働組合契約、(2)組合スチュワードとの関係、(3)専門スタッフ、(4)管理的指示、(5)経営組織の方針、諸手続 (procedures)、(6)グループにおける他の従業員との関係等々である。これらは、参加における制限的要因として考えるべきものであろう。では以上の前提にたつて行なわれる参加は、その範囲ないしは度合 (degrees) は、いかなる角度から考察されるべきであろうか。

c 参加の度合

参加の度合は Filippo によれば四つの要因によって決定されるとしている²⁵⁾。その1は、参加者の果す役割 (role) であり、その2は、参加の対象となる課題の内容および意志決定の領域であり、その3は、参加者の位する組織レベル、そしてその4は、参加の遂行頻度である。この中で参加の役割を若干検討する必要がある。普通、独裁的管理においては、管理的決定は管理者によってのみ遂行され、この決定についてのコミュニケーションはなんら行なわれないものである。この種の管理者は、決定による指令を発するだけ

である。それに対して、命令を行なう際に、事前にどのような理解へのステップを踏むか、さらにその命令が実行に移された段階においても、それに関する意見なり反応をどのような方法で受けどのような形で吸収してゆくかなどの行動によって参加的管理は実現するのである。決定の理由と、その性格を理解せしめることの方法と、その範囲は種々であるが、それによって参加の度合が規定されてくるわけである。また、決定の前の段階で管理者に助言を与えること——それは特定の場合に限られるが——この特定の範疇をどの程度まで拡大し、助言者をどの範囲に限定するかによって、参加の役割は決定されてくるのである。どのような管理者も、インフォーマルな形では、しばしば部下の意見を聞いたりする。しかしそれをフォーマルな制度的存在として構成することは、全然別個の効果をもたらすものである。まさに、助言的参加の発展は、フォーマル、インフォーマル両組織の性格を十分捉えた上ではじめて可能になるのである。

かくて、論理的には参加の究極の形態は完全な集团的決定にまで至るであろう。しかし現実には、各種専門委員会あるいは、スキャロン、プランのような特殊な形態や、きわめて初期的段階の形態に至るまで、種々なものが存在するが、参加に関する決定それ自体は、あくまでも管理者の責任であり、権限であることを注意しなくてはならない。なお、参加に関する要因は、組織内のレベルとの関連²⁶⁾・臨時的なものか経常的なものかといった機会・頻度・従業員に関係する領域²⁷⁾等があげられるが、それらは企業における長期的管理構想の基盤の上に総合的に構成されなければならないのである。

フォーマル組織のもつ内在的欠陥と、伝統的リーダーシップのもたらす弊害は、種々の角度から検討され、論証されて来た。その結果として種々の対策が提示されているわけであるが、その中の一つとして従業員参加があることを考察した。参加は、すでに明らかにしたように、すべての経営的課題を解決する万能的方策ではなく、幾多の前提、制限的要素、さらにはそのリ

23) McGreger はこの能力を自己統制 (self-control) の能力といている。Argyris は参加に加わる人は十分に責任をとり得る成熟したパーソナリティをもつことが必要であるとしている。

24) R. Likert, *New Pattern of Management*, 1961, p. 98.

25) E. B. Filippo, *op. cit.*, p. 303.

26) たとえば、選出された少数の従業員代表とトップ・マネジメントの間における関係と、すべての従業員と下位管理者の間における関係は、その参加の性格においてまったく異なるわけである。

27) 従業員全体にかかわる問題か、あるいはきわめて限定された事柄にしぼってしまうかで、参加の度合は異なってくる。

スクも存在するものである。それにもかかわらず参加は、経営の組織的活動に真の活気を与え、律動的な清新な風土を提供して、現代企業の当面する困難な人間的問題の解決に大きな貢献を果すものとして高く評価されなければならないのである。それは、参加が新しい経営管理観の上に存在し、これは人間にたいする深い理解にもとづくものだからである。その新しい管理観はまったく画期的なものでは決してない。それは、伝統的管理思考に新しい補強を加えたものにほかならない。

Filippo がディレクションの機能を考察するにあたって、伝統的管理論にもとづく論理と、行動科学的見地とその分析手法に立脚するアプローチを併用することを試みたのもここにゆえんがある。ディレクションは単なる指揮あるいは命令的方向づけなどではなく、人間理解にもとづく広義のモチベーションとして理解されなければならない²⁸⁾。しかし、そのモチベーションは経営管理のプロセスの中に存在する限り、ひろく

人間一般に通ずる普遍的なものではなく、冷静な客観的判断にもとづく管理指向的なものでなくてはならない。そのために、伝統的管理論の過程の構造における管理機能を、理論的枠組として前提的に用意しているのである。

Filippo にあっては、その論理的展開は必ずしも十分でなく、方法論的にも疑問が少なくない。たとえば、「論理的・科学的 (rational, scientific) 概念において考察する」セクションの中で追及されたリーダーシップが、その性格の解明において、行動科学的修正 (behavioral modification) ないし補完 (substitution) として考察するセクションの領域と重複している点などである。参加的リーダーシップの分析がその意味で特に問題となる。

しかし、個々の点で疑問はあるにせよ、管理の統合理論をめざして、伝統的管理論のもつ領域の広さと明確な目的性に導かれる体系の洗練性と、根源的な人間把握と集団の理論から出発する行動科学を融合させようとする試みは、まさに斬新な意欲に充ちたものといえよう。ディレクションはこのような試みの中のみ把握される機能なのではないだろうか。

28) 企業組織内にある人間を全体状況的理解において把握を試みたのは周知のように Leathlisberger である。

研究会ニュース

昭和41年度秋季学術講演会

- ◆10月例会；10月26日（水） 於本学会議室
熊田道彦氏「憲法における立法府制約の理論と背景——ドイツとアメリカの場合——」
なお同報告の概要と主な質疑内容は次号に掲載する予定である。
- ◆11月例会；秋季学術講演会をもってこれにあてた。(別掲参照)

今年度秋季学術講演会（流通経済大学学術研究会主催）は、去る11月29日（火）午後1時30分から本学B 101教室において、講師に東京工業大学教授桶谷繁雄氏をむかえ開催された。講演題名は「私のソ連自動車旅行」