

經濟論叢

第九十卷 第五號

組織の統合理論(一)……………田 杉 競 1

近代海運業分析の方法と課題……………山 田 浩 之 21

木炭の生産・流通機構と農協(一)……………野 木 稔 郎 43

日本資本主義確立期に

おける償金取寄論争……………梅 津 和 郎 66

昭和三十七年十一月

京都大學經濟學會

組織の統合理論(一)

田 杉 競

一 は し が き

「組織理論は近年いちじるしい発展を遂げた。十年前にもし組織を論議したら——「組織理論」という言葉自体が妥当でないと思われたであろう。」一九五九年にミシガン大学で近代組織理論のシンポジウムを主宰し、その論文集を編集したメーソン・ヘアーがこう言っている¹⁾。

もとより科学的な管理を唱導したテラー²⁾はいち多くの学者が経営管理論の角度から管理組織について、部門構成、責任と権限、ラインとスタッフの関係、意思決定などについて論じてきた。管理組織についての理論はすでに成立していたということもできよう。他方、C・I・バーナードは「経営者の役割」²⁾においてまったく異った社会的角度から公式組織(企業もそのひとつである)の構成と運営をかれの透徹した論理をもって分析し、それ以後おびただしい行動科学の実験的業績が集積された。

けれども企業の管理組織は形だけ整備されても、かならずしも効果的に活動していない場合が少なくない。経営学的視野における伝統的組織理論はなんらかの修正を必要とすることが痛切に感ぜられている³⁾。組織の構造を越え

た、組織を動かす根本的な要因がしばしば見逃されていたからといえる。これを補うために行動科学的な研究が精力的に追求されたけれども、それは多くの、いわば断片的な実験的研究であって、それらを理論として体系づける試みはきわめて最近までほとんどなかったといつてよい。「組織理論」をとりあげた場合、討論の参加者たちにはこのような体系化への意図が明らかにくみとれるのである。

このような動向のなかで最初の努力はアージリスの「個性と組織」——組織と個人との対立——であろう。そこには行動科学における研究を集大成して理論構成の基礎を提供したいという意図が述べられている⁴⁾。続いてミシガン大学でのシンポジウムは、現在なおさまざまな接近方法がとられている学界の現実を認めながら、体系化への前進のために催されたのである。そのなかでリカートなどは経営理論の「修正」という言葉を用いている。かくて現在における経営理論の直面している問題のひとつは、経営管理論からきた伝統的組織理論を修正しながら、行動科学との総合によって、新しい組織理論を体系化するところにあると認められる。

最初の試みとして著わされたアージリスの「個性と組織」については他の機会に論じたから、⁵⁾ここではこれに続いてアメリカでかなりの注目をひいたマックグレガーの「企業の人間的側面」を中心として、このような学界の動向を検討してみたい。そして関連ある点については前記シンポジウムをも参照するであろう。

註(1) Haire, M. (ed.): *Modern Organization Theory: A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior*, 1959, p. 1

(2) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, 1938. (田杉證訳、経済者の役割)

(3) Likert, R.: *New Patterns of Management*, 1961, p. 184.

McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*, 1960, p. 3-16.

- (4) Argyris, C.: *Personality and Organization; The Conflict between System and Individual*, 1957, p. X.
(5) 拙著、人間関係、八三—九八頁。
(6) McGregor, *Ibid.*

二 伝統的管理論とその背後にある仮説

数年前にMIT（マサチューセッツ工業大学）の工業経営学部諮問委員会でアルフレッド・P・スローン（Alfred P. Sloan）が「すぐれた経営者は生れつきのものか、それとも作られるものか」という質問を提出したことがある。これはたしかに容易に答えられない問題であるが、経営者や経営管理についての常識的な考え方が正しいかどうか、深く考えさせるものを含んでいる。かくてスローン財団はヴァヴェラスをふくむMITの人々にこういう研究について援助を与えて、その成果のひとつがマックグレガーの「企業の人間的側面」となって現われたのである。

アルフレッド・スローンといえば、筆者の推測に誤りがなければ、アメリカ最大の自動車会社ゼネラル・モーターズがデュラントのもとで多数企業の合同で拡張したあとをうけて、社長となった人である。前社長の放漫経営を再調整するとともに、一定の経営理念による周到な計画的管理の諸方策を積極的に実施し、かつデュボン支配のもとに入った当初はまず集権的管理によって全企業の統一性を確保してのち、思い切った分権的管理に切りかえるという、タイミングのよい管理方式の転換をはかった¹⁾。きわめてすぐれた経営者である。かれの発想と援助によってマックグレガーの本書が実ったことは、以下に述べる内容と照しあわせて、興味あることといわねばならない。

さてマックグレガーは、すべての経営者や管理者が行動するときには、つねになんらかの考え方、あるいは仮説が背後にあると考える。それは必らずしも意識的に定立されたものでなく、ときにはたがいに矛盾することさえあ

るが、ともかくある考え方もついで、それに基いて行動するものである。たとえば問題の現場にあるものが最善の決断を下しうる、それゆゑに部下に権限を委譲すべきだ、と管理者がいつているとき、だからまた部下は責任をとることを学ばねばならぬと考えている。ところがその部門で何が行われているかを知るために報告制度を整備するときには、部下の行動を十分に監視しなければならぬと考えている。ここでは部下は信用できないものという仮説にもついで、監督方式と報告制度とが考えられており、権限委譲、分権管理のときの仮説とは矛盾している。ともかくなんらかの考え方が行動の背後にあることは否定できないであろう。そしてしばしば個人的な仮説は信念となり、ときに体系的に科学的に検証された知識、すなわち経営理論を否定する。理論と現実とは違ふとか、経営は要するに腕だとかいう言葉になる。

一 経営者や管理者が抱くもつとも基本的な仮説は、人間行動の分野における管理とか統制の本質についてである。部下は能力が足りない、責任をとらうとしない、だから組織のなかで多くの管理方式を実施して、これを管理し、統制することが必要だ、と考えるのがかれらの通念である。たしかに今日の管理組織は分業原理に基いて多くの職務が異なる部門に割当てられているから、それらを効果的に統合して全体としての成果をあげるためには、ある程度の統制が必要である。また命令や指示を与えたとき、どんな結果を生ずるかを予想することも計画的管理のために必要である。しかも予想ないし計画と実施の結果を比較して、調整を加えるためにはある程度の統制をしなければならぬ。

一方、近年労働組合の発達に伴って、それとの団体交渉を通じて組合の経営に対する発言権が強くなり、従来は経営者の意思だけで決定できた事項が交渉内容のうちに含まれるようになった。経営者の統制力を確保しなければ

ならぬとし、経営権の絶対を信じていた人々にとっては、かかる組合の干渉は不当なものと見えた。このような管理・統制についての狭量な考え方はしだいに経営者の頭のなかから薄れつつあるが、なお根強く残っている場合が少なくない。

このような管理統制の不可避を信じている経営者は、従って組織における責任を厳格に規定し、命令や監督の権限を上層部に集中し、また賃金制度や昇進、人事考課などの統制と報償の手段をもって、労働能率を高めねばならないと考える。たとい管理組織の理論が権限の委譲を効果的だと説いても、それが経営者の仮説、考え方に合致しなければ、理論に従うよりも自己の仮説に執着する。だが管理のためにそのような権威と強制のほかに方法がないのであろうか、これは考え直す必要がある。

ところが経営管理の伝統的理論は必ずしも効果をあげていない。マックグレガーはその理由を次のような事情に帰する。²⁾ 第一に、これら理論がもともと企業とは性質のことなる組織、たとえば軍隊や教会のごときモデルから引きだされた。第二に、それらは新しい社会経済的な環境の変化を十分に考慮に入れて修正しなかった。第三に、その基礎にある人間行動についての仮説は、部分的には正しいかもしれないが、一般的に妥当とは考えられない。現在の行動科学の知識をもってすれば、経営者を支配している、かかる仮説は十分に再検討されねばならないし、人間行動の本質に即した新しい理論が必要といわねばならないであろう。

経営管理のために各人の活動(職務)を統合し、秩序ある経営活動たらしめる必要がある。そのために権限の階層をつくり、命令の一貫性を保持すべきだとされ、組織図と職務権限規定が定められる。しかし各人の行動を望ましい方向に向わせるための影響力は必ずしも権限による命令と強制にまづ必要はない。権限、権威はそのような影響

力のひとつの形式にすぎないのであって、そのほかに強制を伴わない説得、専門的援助、また協議のごとき方法もある。その場合、場合の情況に依りてもつとも有効なものを選択する柔軟性が望ましいのである。貯水地から水をひくのに地表に溝を掘るばかりでなく、地形によってはトンネルを掘らねばならない。管理者がつねに權威をもつて臨むならば、望ましい方向への部下の協力を期待することが困難になる。マックグレガーのいう選択的適応 (selective adaptation)こそ経営にもつとも重要な原理のひとつである。³⁾

のみならず、権限あるいは命令の權威は決して絶対的なものではない。その効果はまず従わなかったものに罰を加えることによって、これを強制できるか否かにかかるといふまでもなく、現代の企業のなかで加えうる罰というものは狭い範囲に限られる。第二に、部下がそれに対抗する方法をもつかいなかによつて効果が左右される。職場における非公式集団が陰に陽に定める行動基準が生産能率を制限することもしばしば見られる通りであり、また労働組合の発産とともに経営者の強制を不当と考へれば、苦情処理や各種の要求として対抗する道はひろく開かれている。そればかりでなく、今日の企業経営のなかで各部門、各階層の職務は相互依存の關係にあり、管理者も部下の協力がなくては其の職務を遂行できない情況にある。各部分の相互依存こそ現代組織の特色といえるから、上からの強制だけで事が運ぶのでなく、上へ、下へ、横への相互依存性を認識して、それを統合する必要がある。要するに組織の立場からしても、個人の欲求を犠牲にせよと期待し、強制できる理由はないし、歴史的にも社会は權威主義からしだいに脱却しつつある。

伝統的な経営管理論のもつてゐる人間行動についての仮説が必らずしも正しくないというが、そのような仮説は何であらうか。

- (1) 普通の人間は働くことを嫌い、できればそれを避けようとする。
- (2) だから組織の目的を達成しようとするれば、強制、管理、指導、処罰などの方法が必要となる。
- (3) 普通の人は責任をとらず、野心も少なく、人に頼って安定を求める。

このような仮説ないし考え方をマックグレガーはかりに理論X（理論というよりも考え方という方がよいかもしれない）と呼ぶが、近年の研究によれば、おうね理論Xは妥当でない。ただし人間の欲求や欲求充足による動機づけ（Motivation）は階層的構造をもち、より基本的なものがまず充足されるとき、それは動機たることをやめ、次の欲求が現われてくる。このような階層的な欲求構造は、(1)生理的欲求、すなわち生活維持の欲求、(2)安全と安定の欲求、(3)社会的欲求、すなわち自己の集団を維持し、かつそのなかで受け入れられたいという欲求、(4)自我の欲求、いいかえれば自立性、自尊心や、他人から尊敬を得たいという地位の欲求、(5)自己充実の欲求、すなわち人間として自己を充実に完成したいという欲求をふくむと考えられる。この点ではたとえアージリスもほとんど同様な欲求構造を前提して議論を進めた⁴⁾。ところが今日の経営者が労働者に対して(1)(2)はかなり充足しているけれども、(3)(4)および(5)についての認識が十分でないのも、理論Xがかかる行動科学の理論と合致しないからにほかならぬ。理論Xのごとく「えさとむち」政策によつて人々の能率をあげようとする考え方は、食えるか食えないかという、限られた状況において最低の基本的欲求が問題となつておるときにのみ有効ではあつても、それらがある程度満たされたときには妥当しなくなる。かくしてこのような人間行動の本質に関する仮説は部分的には正しいけれども、つねに妥当とはいえないのである。

註(1) Dale, E.: *The Great Organizers*, 1960, Chapter 3, p. 71-109. (岡本康雄訳、現代の企業組織と経営者、八七頁以下)
Selznick, P.: *Leadership in Administration*, 1957, p. 115.

- (2) McGregor, *Ibid.* p. 16-18.
- (3) *Ibid.* p. 20, 30-32.
- (4) *Ibid.* p. 35-39, Argyris, *Ibid.* p. 32-33, 49-53.

三 個人と組織の目標統合

では新しい組織理論の基礎となる人間行動についての仮説はどんなものか。積み重ねられた行動科学の結果によれば、人間行動の本質は次のようなものと考えられている¹⁾。

- (1) 仕事における肉体的、精神的努力は条件のいかんによって、人々に苦痛ではなく、満足をもたらす。
- (2) 組織からの外的強制や罰の脅威がなくても、人は組織目的のためにみずから方向づけをし、制御することができる。
- (3) 自立性の満足や自己充実という報償があれば、組織目的への献身がひき出される。
- (4) 普通の人でも適当な条件のもとでは責任をとるようになる。責任を回避したり、野心をもたなかったり、安定にはかり執着するの、必ずしも人間の内在的性質ではない。
- (5) 問題を解決するための、かなりの程度の創造性は、一部の人々だけでなく、多くの人々にもたれている。
- (6) 普通人の潜在能力は現代産業社会で十分に利用されていない。

これらの考え方を前述の理論Xに対比して、マックグレガーは理論Yと呼ぶ。これらYの考え方が正しいとすれ

ば、人は必ずしも怠けものでなく、責任回避するものでなくて、ときに組織目的のために協力しないのは人々に適当な環境条件を与えず、人々の潜在能力を活用しないからだといわなくてはならぬ。もとより理論Yが最終的に論証されているとは言いがたいかもしれない。にもかかわらず、現在の社会科学の知識をもってすれば、このほうが理論Xよりもはるかに整合的であることは疑いないであろう。

理論Yのいう適当な条件とはなにか。一定の条件のもとにおけば、人々はみずから努力の方向を決定し、自己制御を行って、組織目的のために協力すると考えられる。マックグレガーは各人が組織の成功のために努力すれば、同時にかれら自身の目標もまた達成されるような条件をつくることだという。彼はそれを組織と個人との統合原理(Principle of integration)²⁾と呼ぶが、これが彼の理論の中心的命題と考えられる。

このような考え方は一見したところ、ただちに受け入れがたいように思われる。けだし今日の産業社会あるいは組織生活というものは完全に確立し、広範な分野を占めているから、そのなかでの経営方針や管理手法は現在のままで当然と考えられている。そして前述の理論Xもひろく容認されてきたために、組織の要求というものは個人の欲求に優先すべきものだとき、従って管理や統制が必要とされる。すなわちこのような通常の考え方と違うがゆえに、理論Yのごとき統合と自己制御の考え方が受け入れにくいのも、もつともである。しかし統合がなくては組織が十分に機能しないとすれば、組織と個人とがともにその欲求を承認して、これを統合するための努力を真剣に注ぐ価値がある、とマックグレガーは主張するのである。

たとい完全な組織に到達できなくとも、新しい組織化や指導方法についての発見は現に進みつつあり、強力な戦術的組合をもつある大量生産工場で、統合原理などの適用が思いも及ばなかったにかかわらず、長年の努力を続け

て、徐々にそれを実施し、現在では管理者と専門家については成功し、一般労働者についてもその可能性を見出しつつあると報ぜられている。

註(1) McGregor, *Ibid.*, p. 47-49.

(2) *Ibid.*, p. 49-53.

四 統合の実例

企業の成功のために努力すれば、メンバーにとっても自己の目標が達成されるような条件を作り出すとは、実際にどんなことを意味するか、マックグレガーはひとつの実例をかなり詳しく説明している。¹⁾

積極経営によって財務状態も健全なある大製造会社のスタッフ担当副社長エヴァンズ(ここではEとしておく)は三年前この会社に招かれたが、スタッフ部門の強化を必要と考え、とくに人事部門が一九四〇年代のはじめに設けられ、近年の急激な拡張のなかで継子のような事情にあったので、これを十分に活動させるため助力を与えるべきだと考えた。たまたま人事部長ハリソン(Hとよんでおく)はこの地位について一年にならない。管理者としての能力ありと認められて社内から昇進した人だが、年令は四十歳台で、知的能力も協調性もあり、人事部門の経験も十年ほどあった。

ところがE副社長の眼から人事部長の数カ月の仕事ぶりを見ると、彼はトップ・マネジメントによい印象を与えることにあまり気を使わずで、かえって人事機能の遂行にはマイナスになっていた。たとえばトップが人事管理はスタッフの仕事だという素朴な考え方と期待をもっているのをあえて訂正しようなどとは考えなかった。²⁾ また部

長は彼の部下を人的資源と考えるよりも、走り使いをする子供ぐらいにしか扱っていない。要するに管理的機能を十分に果していないし、まったく異った管理の考え方を身につけねば、会社の必要とする機能は果されないと判断するほかなかつた。そこでE副社長は部長を交代させるのでなく、彼に助力を与えて能力伸張をはかるため四つの過程を考えた。

第一段階―職務の要点を明確にする。

副社長は人事部長をよんで、従来の経験にてらして彼の仕事の本質を再検討してはどうかと話し、公式の職務記述書を使って彼の主要な責任内容についてリストを作成できたら、それを討議しようと言った。まずH部長が提出した職務内容は次のようなものであつた。³⁾

- (1) 人事部門の組織
 - (2) トップ・マネジメントに対するサーヴィス
 - (3) 部門の生産性
 - (4) 現場関係
- (a) 会社の問題をはつきりつかんで、それを解決する計画や方針を規定する。
 - (b) 種々の仕事を、期限を指示して割当て、その後フォロー・アップする。
 - (c) 部門内の人々の人事考課（実績評定）を行い、必要な措置をとる。

- (a) 現場に対して助言や計画や情報を提供する。
- (b) 現場の出先人事担当者がよく活動するよう定期的に巡回する。

このリストを中心としてかなりの時間討議するに当り、E副社長は次のように述べた。

「私は君の上司だから、私が問題を決定すると思つてゐるかもしれないが、君を抑えつける気など毛頭もつてゐない。われわれは最良の人事部門を作りあげたいという共通目的をもつてゐるのだから、二人で一緒になつてやれば意見の相違も解決できるはずだ。私を上司でなく、同僚と考へて、役に立つ経験や知識があればいくらでも活用してほし。」

このように上司としての支配的影響をできるだけ避ける用意を示したうえで、討論のうちに会社の直面してゐる突状を卒直に説明し、人事部長は部門の機能をあまり形式的に狭く解してゐるのではないか、という点を説得した。しかし数回の会合を通じて重要と考えられる点は、人事機能の内容よりも、そこでとられた副社長の行動のしかた、ないし役割である。彼は命令、監督する上司としてでなく、多くの経験と知識を提供する相談相手の役割を果そうと親身になつて努力して、人事部長に十分職責を果させようとする共通の関心を確信させたことである。

これに應じて、はじめ上司の意向を知つてそれだけを受け入れようとしていた人事部長も、部長として自由に考へるようになつてゐることを感じ、自分の力で考へるようになり、また人事部門の部下ともたびたび討議するようになつてきた。また部下をたんなる手足でなく、生かして使うべき人的資源だと覺りはじめた。

こうして予期しないような結果が現われた。E部長は自分自身と彼の職務についての考へ方を数度の討議のあと、

次のように修正した。⁴⁾

- (1) 人事部門の組織
- (2) 会社の短期および長期の必要点ないし問題をつかむために
 - (a) 現場を廻って問題を探りだす。
 - (b) 経営者のもっている問題をつねに認識する。
 - (c) 部門内の各人のもっている考え方を探したす。
 - (d) 外部の傾向についての知識をつかんでおく。
- (3) すべての管理階層に対する専門的援助
 - (a) 問題の解決
 - (b) 戦略、具体的方策の立案
 - (c) 調査研究
 - (d) 効果的な人事方針と計画
 - (e) 効果的な人事サービス⁵⁾の運営
- (4) 部門内スタッフの育成
- (5) 教育訓練計画

この第一リストに見られるように、人事部長の職務についての理解はより現実的に、しかもひろい視野をもつようになつた。だがもっと注目されるべきは、副社長のとつた日部長に対する管理方策が理論Yに合致していることで

ある。部長自身が能力伸張を自分の責任と感じて努力し、上司の命令ないし指示を確信もなく受け入れるようなことを避け、見解の相違があつても、副社長のそれを助言あるいは協力と見るように仕向けた。人がみずから能力の伸張、人間の成長の機会を見出そうとすれば、仕事に張合いを感じるはずである。しかし仕事上司から職務規定のようなもので指示され、あるいは上司からの命令で強制されるばかりでは、とうていそれは望めない。職務規定は論理的な責任の配分を規定したものであるけれども、それはあくまでも各人が仕事をする場合の一般の指針にすぎないし、「おしきせの洋服」である。現実にも、かつ充突した職務の遂行はそれだけからは出てこない。ところがいまや部長は彼の仕事に張合いを感じて、その方向へ進みはじめたのである。

第二段階―目標の設定

数回の討議を重ねたのち、副社長は人事部門の向う六カ月の全般的管理目標と、部長自身の個人的啓発目標を設定してはどうか、と勧めた。もとよりそれを実行するための種々の方策をも考えさせ、そのために必要な討議情報、その他の援助をいつでも与えようと約束した。また六カ月後にはその計画がどこまで達成されたかを報告させることにした。

これは計画の段階である。ここでも計画が天降りに設定され、課せられるのでなく、部下すなわち部長がすすんで計画とその遂行の責任をとるよう勧められたわけである。全社的にみた方針ないし目的が伝達され、それに対応して部門計画の樹立が委任されたのである。理論上からひき出される重要な点は、目的が外から与えられたときには、真の献身的努力は現われず、責任をひきうけたときに、はじめて自己を方向づけ制御することが可能になる

ということである。

ここでふたたびE副社長は権威者としてでなく、協力者としての役割を果そうとした。部下が個人的目標（人間的成長）と組織の目標（人事部門の効率的運営）とがともに達せられるように、仕事を計画するのを助けたのである。たしかに経験が乏しいときには、目標は高すぎたり、非現実的なものになるおそれが少ない。従って部下に経験を通じて学ばせるのがよいことかもしれない。だが副社長は人事部長の提出した次のような目標のリストを材料として討議を加えることとした。⁵⁾

(1) 会社が長期および短期に考慮すべき問題点を決定するために

(a) 現場を訪問し、工場幹部と討議する。

(b) トップ・マネジメントと十分討議を重ねる。

(c) 人事部門スタッフの考え方を取りあげる。

このために責任を割当てて、日程表を作成する。調査は六カ月内に完了すると思うが、報告書とその後の実施計画は九月までにできあがないかもしれない。

(2) 当期の実行計画を部門スタッフと協議決定する。

これは現在貴副社長と進めているような計画をふくむであろう。

(3) 人事部門スタッフの育成

前記(1)(2)はこのための機会となる。私はどうすれば部下ともっとよく協力できるか、とくに高年齢者と大学出の若い人との摩擦をどうすれば解消できるか、について学びたい。

(4) 自己啓発

(a) 私は人事管理について自分の考え方を向上させるための参考書がほしい。―それとも大学のコースをとるべきだろうか、助言を得たい。

(b) 私は管理者として必要なだけの技能をまだ身につけていないと思う。部下が私のような上司をもつことを喜んでいないようなことも耳にする。どうすれば一番よいか、はっきり判らない。

(5) 部門の組織改善

上記計画を進めてゆくあいだに、部門組織をどうすべきかについて、よいアイデアが出てくると思う。

いままですでに二人の間に協力的関係が確立していたから、この段階でも気持よくキヴ・アンド・テークが行われた。副社長の眼からみると、人事部門の役割についてまったく新しい考え方の基礎になるものとして、上記目標の(1)がもっとも重要だと思われた。そこで人事管理に関する会社の問題点を決定するためにどうすればよいかを討議し、助言を与えるのに数時間を費した。部長もまたそれがリストにのっている他の事項を実行する場合の基礎だと覚るようになった。そしてさらに数カ月二人は討議を重ね、H部長の管理能力を向上させるにはこれが最善の方法だと感じた。そのほか次の数カ月間に大学の講座などで役に立つものがあれば探させ、また参考書のリストを作り、これを中心として論議する機会をも設けた。

同時にこの段階で副社長の関心は、人事部門のようなところでも、部長が一定期間にとこまで仕事を達成したかを評定するための基礎、手がかりをつかむことにあった。

彼は部長に次のように述べた。「私は君のリストをチェックしようとは思っていない。君がそのためにあらゆる

努力を払っていると信じている。だが、もし問題をもってゐるなら、また計画を修正しようというなら、いつでも援助しよう。」こうして人事部長が部下の上司としての役割と、また副社長の部下としての責任をいっそう理解させようとして、助力を与えたのである。

ここで注意されるべきは、このような協議ないし討議の形式で行われた教育訓練の効果であらう。教育訓練のためには、教室において技術的知識を与えることも必要であるが、それが理解されたからといって、ただちに実際の職場で活かされるとは限らない。職場において現実の情況のもとで判断を下したり、部下を有効に指揮するには、いわば真空状態の教室でなく、複雑な条件にある職場で理論を応用し、実践しながら、経験を積むことも必要である。ただその場合、部下が十分な判断を下しえないとき、上司がそれを指導し援助を与える、コーチング (Coaching) を加えるべきである。この副社長はまさに職場訓練 (On the job training) にコーチングという援助を併用したと認められるのである。

第三段階—その後の期間

自己目標の設定とその成果の評定とのあいだの期間も重要である。部下の能力を育成し、かれらの責任を十分自覚させ、組織と個人の目標を統合する能力を高めることが目的だったが、副社長の主たる関心は、(1)全社内に人事部門についての妥当な考え方を生みだし、(2)それに関して全階層にリーダーシップと専門的助力を与えられるような部門を作りあげることにあつた。E副社長はE人事部長の計画がこれらの点で見込がありそうだと考え、また部長から助力を求められたときも上司としての影響力をできるだけ抑えた方がよいと考えた。

その結果は副社長の予想した以上に、熱意をもって部長とその部下は仕事にとりくみ、たとえは第一級学者の意見をきくため大学を訪問したり、他社の経験を調べたりもした。部長の知的な視野もひろくなり、部下の能力を活用する人材の使い方もすぐれてきたので、副社長はついに部長についての懸念をほとんどぬぐい去ることができた。⁷⁾

第四段階—自己評定

六カ月を経過したとき、副社長は実績報告書を求めず、むしろ自己評定をやってみるよう申し渡した。それが次の六カ月計画の資料にもなるからである。H人事部長は九月一日次のような自己評定を提出した。⁸⁾

(1) 会社が考慮すべき重要問題の決定について

(a) 現場調査は完了した。

(b) 私と部下とは会社の人事管理についての新しい考え方を提案しようという作業をした。三十日以内に草案を提出するから、このときにはまる一日をかけて、われわれの見解を討議して頂きたい。

(c) その作業の結果、トップ・マネジメントに関係ある教育訓練という仕事があることが判明した。次の目標設定のなかにこの線に沿う計画をふくめたい。

(2) 当面の業務計画についてスタッフとの共同決定

いま人事部門の全スタッフと数回の目標設定会議を重ねて、次回の計画をたてつつある。そこで個人および集団のすべての主要計画が討議されている。

(3) 部門スタッフの育成

(a) 主要計画を実施してみると、部下についての私の考え方が変わった。私はかれらと共に働くことを学んだし、かれらが成長しつつあることは明らかである。この点については来年度报告する。

(b) 副社長の目標設定というやり方で私が啓発されたことを有難く思っている。そしていま熱意をもって私の部下にもそれを試みつつある(項目(2)参照)

(4) 自己啓発

私の過去六カ月に学び得たものは、その前五カ年のそれにまさるほど大きい。

(5) 部門の組織

これについて何もしなかったが、現在ではそれが重要だとは考えていない。新しい組織を作らなくても、この部門の仕事はうまく計画することができそうである。次の六カ月にこの問題に立ちもどるかもしれないが、その前にやらねばならぬ重要問題がある。

(6) 総括

私の責任をどこまで果したかという点になると、六カ月前よりも低い自己評価をしたい。この地位にある人に対して副社長が期待されるころまで達するには、なお数年かかりそうだが、私はそれができると考えている。

この自己評定についてもかなり詳細にわたる討議が行われたが、E副社長は部長が自分の長所、短所についてかなりの判断力をもつに至ったと感じた。

以上の紹介はあまりに詳細すぎたかもしれないが、具体的情況のなかで理論Yと統合原理がいかにかきかされたかの興味ある例である。ここで部長が会社の職務について努力をするとき、同時に彼自身の管理能力の伸びること

喜びと張合いを感ずるような状況を、副社長がたくみに作り出した過程が明快に示されているではないか。命令や強制ではなく、専門的指導を与え、また自己目標と評定によって自己啓発の意欲を起させ、さらに現場の仕事に即した的確なコーチングを加えた方法も教えるところが多い。

ただここで指摘さるべきは次の点である。個人の目標(得ようとする有形、無形の利益)と組織の目標とを統合するとき、たとえば自己評定用紙のごとき標準化された形式はたいした価値がない。むしろその場合の状況に応じた部下の扱い方、すなわちそのときの部下の能力、性向や職場の性質、管理者の役割などに応じて人を管理指導する考え方と態度は異なるべきで、そのことを十分に会得させるべきである。

× × × × ×

さてこのようなマックレガーのいわゆる理論Yを基礎とした管理思考、すなわち統合原理はかなり明確な形で述べられ、伝統的な原理を修正しようとの試みと認められる。従来を経験に固執する経営者にはそれにただちに賛成しないものもあり、また行動科学の分野における新説とも全面的に一致してゐるわけではない。その評価を試みるべきであるが、それは紙幅の関係から次号に譲ることにしたい。

註(1) McGregor, *Ibid.*, p. 61-76.

(2) *Ibid.*, p. 64-65.

(3) *Ibid.*, p. 64.

(4) *Ibid.*, p. 66.

(5) *Ibid.*, p. 69.

(6) 亀井辰雄編、経営教育の理論と実例、第六章、第九章参照。

(7) *Ibid.*, p. 71.

(8) *Ibid.*, p. 73.