

經濟論叢

第九十九卷 第六號

| | | |
|--------------------------|---------|----|
| 金融政策論の問題点 | 中 谷 実 | 1 |
| 経営理念の類似性と相異 | 田 杉 競 | 19 |
| 経営管理における過程理論の性格(2) | 降 旗 武 彦 | 42 |
| 企業別組合の特質について | 小 川 登 | 61 |

昭和四十二年六月

京 都 大 學 經 濟 學 會

経営理念の類似性と相異

——メーソン・ヘアーの国際比較——

田 杉 競

I 経営理念の意義

組織とは複数の人々の調整された活動の体系^{システム}である³⁾、というバーナードの定義はきわめて深い意味をもっている。それは軍隊、政治、宗教などの組織をふくめた組織の一般的な定義ではあるが、同時に産業の組織、すなわち企業にも、そのままあてはまる。企業は経済的な目的を達成するために通常多くの人人の参加を求め、かれらに各種の活動—貢献をさせ、それゆえにそれら多くの活動が共通目的の達成に役立つように統制し、調整を加えなければならない。人々の諸活動を調整するためには、ほとんどつねにいわゆる組織構造（それは伝達のシステムともいわれる）が用いられ、それに人員を配置して、主として管理者および最終的には経営者が管理を行なう。今日の企業がますます大規模化し、その内部的事情や対外的関係が複雑に変化するために、企業内の諸活動はますます多種類かつ複雑になった。従ってまた管理、調整の職能はきわめて重大かつ困難なものとならざるを得ない。しかも固定的、硬直的な考え方をもってしては、この変化の激しい時代に処して企業目的を達成することはとうていできない。状況の変化に応じてこの多種多岐の活動を適応させてゆく、いわゆる状況的思考をとるとすれば、時間の要素を考えるとともに、一定の基本方針を確立することが重要だといわねばならない。（その基本方針のひとつである目的さえも、状況の変化に応じて修正を要することがある。）

他方、企業という組織が人々の協働によって成りたつとすれば、人々の協働

1) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, 1938, Chap. 6, 田杉監訳：経営者の役割。

すなわち貢献をひきだすことはきわめて重要である。人の能力を伸張しこれを活用することはもちろん、各人がそれを積極的に組織のために貢献しようとする意欲が重要なことは、バーナードとともに、人間関係論いらい多くの学者によって強調されるようになった。個人はそれぞれ種々の欲求をもち、それを充足しようとする。しかし組織が求める企業への活動ないし貢献は、必ずしも個人の欲求と合致しない。個人の欲求満足と組織の要求とをいかに両立させるかが、組織の存続、発展に必須の条件である。

マックグレガーはいう²⁾。いかなる経営者、管理者も各種の管理活動を行っているとき、意識していると否とは別として、人間についてある考え方を前提にしている。従来一般的に抱かれていた人間観は、普通の人間は働らくことを喜ばず（従って刺激と強制を加えねばならない）、またみずから責任をとろうとしない（従って上司の強力な統制が必要である）ものだということであった。しかし人間関係論や行動科学の発展はかかる人間観が必ずしも正しくない、むしろ多くの場合誤りであることを明かにした。しかもまた普通の人々もなんらかの創意性をもっているのに、それが活用されていないのは、組織管理者の認識不足であるという。正しい人間観を基礎として組織の要求と個人の欲求とを両立させるような経営管理が必要である。

バーナードは「経営者の役割」第4部に管理過程と管理責任として、全体の感覚をもって相互関連する全技術（広義）を統制するとともに、組織内の各人の従うべき道徳的準則の創造によってリーダーシップを発揮することを説いている³⁾。企業目的を達成するために経営内の諸活動を統合するための基本的経営方針と、人々の一体的協力を確保するための道徳準則とが、経営理念であると考えることができよう。

経営管理の基礎となる経営理念は、企業のおかれている内外の諸条件によって一様でないことは当然である。企業の規模、歴史、その属する産業の性格

2) McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*, 1960, Part 1, 高橋達男訳：企業の人間的側面。

3) Barnard: *op. cit.*, Chap. 16 and 17.

(技術的, 経済的), 企業をとりかこむ社会的環境, さらに経営者の考え方, 価値観, また文化が異なるに応じて, 個々の企業がもつ経営理念は異なるのでなければその効果も意味もない。もちろん他方には, 経営管理に共通の要因があるかぎり, 多くの経営理念に類似性があることは否むことができないであろう。

経営理念はかくして経営学ないし経営管理論の発展にもかかわらず, それに対応する一様なものではありえず, ある程度の類似性をもちながら, 他方少なからぬ差異を示すのである。近年国際間の経済関係が深まるに伴ない, 経営理念の国際比較が試みられるようになったのもこの故である。ハービソンとマイヤーズ⁴⁾や, クラーク・カー⁵⁾などの研究のほか, 最近メイソン・ヘアーらの国際比較に関する調査⁶⁾が発表された。この調査は世界14カ国の経営者および管理者3641名に対して3部よりなる質問紙を配布して得た回答の結果を整理したもので, ひろい調査範囲を包含したため各種の特性をもった諸国間, また文化や経済発展の程度の異なる諸国群のあいだに, 一方には経営理念の類似性と, 他方には差異を見ることができる。

この調査の対象とされたマネジャーのなかには経営者ばかりでなく, 中間および下層の管理者をふくむ。両者の割合は国によって一様でないが, トップ・マネジメント1204名に対し, ミドルおよびローワー・マネジャーは2293名であり(この部分の統計では合計が3641にやや足りない), 前者が $\frac{1}{3}$ 強である⁷⁾。従ってここに調査された意見は中間(および下層)管理者のそれをも含むことを注意せねばならない。なお必ずしも国別, 産業別のマネジャー数に比例して層化無作為抽出法をとっておらず, 従って厳密に代表的な結果とはいいいくことを断っている。

4) Harbison, F. and A. C. Myers: *Management in the Industrial World*, 1959, 藤林敬三監訳: 工業化と経営者。

5) Kerr, C., J. T. Dunlop, F. Harbison and A. C. Myers: *Industrialism and Industrial Man*, 1960.

6) Haire, M., E. E. Ghiselli and L. W. Porter: *Managerial Thinking: An International Study*, 1966.

7) *Ibid.*, p. 120.

対象とされた14カ国は次の通りである。

- (1) 北ヨーロッパ諸国：デンマーク，西ドイツ，ノルウェー，スウェーデン。
- (2) ラテン・ヨーロッパ諸国：ベルギー，フランス，イタリア，スペイン。
- (3) アングロ・アメリカ諸国：イギリス，アメリカ合衆国。
- (4) 後進諸国：アルゼンチン，チリ，インド。
- (5) 日本。

日本を除いて，他の諸国はその文化的な同質性と，一部は産業発展の程度によって4つのグループ（国群）に分けて整理される。

II 経営管理の基礎にある態度

経営管理活動のひとつの中心は人を扱うこと，すなわち人々の協働を確保することである。上述のように経営理念の一半は各種の経営活動の総合調整のための基本方針であるが，他の一半は企業内の人間の協働を確保することにあると考えられるが，後の部分に対する各企業の経営者，管理者（以下管理者という語で代表せざる）の態度を中心としてこの調査は行なわれている。

本調査は3部から成っている。その第1は管理者が従業員，すなわち人間をどう見ているか，従ってどのような型のリーダーシップをとるか，第2は管理者が自己の役割，職能をどのように認知しているか，第3は管理者の動機について，かれら自身が感じている欲求の充足度，満足度，重要性をたずねる。

まず第1の問題は管理者が経営管理をするとき，すなわち部下を扱うときマックグレガーの指摘するように，その基礎に人間についての一定の考え方や態度をもっているはずであるから，これを明かにしようとするのである⁸⁾。リーダーシップの型のうち，専制的，独裁的リーダーシップと民主的，参加的リーダーシップのいずれを有効と認めるかも，この考え方にもとづくはずである。いわゆる伝統的組織理論と近代的組織理論（行動科学をとり入れた）の差もここから現われてくるのである。質問は4群からなる。

8) *Ibid.*, Chap. 2, pp. 16-35.

- (1) 普通の人は創造性とリーダーシップの能力をもっていると考えるか。
- (2) よき管理者は部下に対して仕事に直接関連する命令だけでなく、多くの情報や目標を示すべきか。
- (3) 決定参加、集団的な目標設定は有効か。
- (4) 賞罰による統制だけが部下に仕事をさせる最善の方法か。自己統制は有効であるかどうか。

各項目に関連する2つずつの質問（それらは伝統的組織理論と近代的組織理論のいずれかを反映している）を提出し、それに回答させる方法をとった。要するに、人間の本性についての仮定ないし考え方と、有効なリーダーシップに対する態度に関して管理者の基本的な考え方を知らうとしたのである。これに対する全般的な結果は第1表⁹⁾のごとく、平均人の創造性とリーダーシップの能力をかなり低いものと見ること、および民主的、参加的リーダーシップを有効と考える、ということであった。

この結果は矛盾を感じさせる。なぜならば、平均人にもみずから創意をもって問題解決にあたる能力と部下を協力させるリーダーシップの能力があると見ないならば、上司が必要な多くの問題について厳しい統制を加える専制的リーダーシップのほうが有効と考えるのが、論理的な帰結となるからである。この点についてヘアーらの解釈は次のようである¹⁰⁾。まず近代的組織理論は民主的、参加的リーダーシップが有効だと説く。学者もまた、かれらの学説を理解するコンサルタントらも過去10年以上にわたってこれを主張してきた。経営者育成計画のなかでもそれが説教された。それが経営者、管理者によって全面的ではなく、部分的に消化されて、後半の回答となって表われてきたのではないか。こういう比較的新しい理論に賛成しなければ、管理者は頭がふるいと評されることをおそれているのではないか。要するに、おうむね民主的リーダーシップの利点を真に理解していないことは明かといわねばならないであろう。

9) *Ibid.*, p. 22.

10) *Ibid.*, pp. 24-25.

第1表 経営管理に対する態度(原数値)

| | リーダーシップと 創意性の能力 | 情報目的 の周知 | 参 加 | 内部統制 | 標本数 |
|-------------|--------------------|-------------|------|------|-----|
| 北ヨーロッパ諸国 | | | | | |
| デンマーク | 2.54 | 3.09 | 3.68 | 3.90 | 149 |
| ドイツ | 2.38 | 3.17 | 3.52 | 3.88 | 586 |
| ノルウェー | 2.52 | 4.04 | 3.47 | 3.90 | 221 |
| スウェーデン | 2.22 | 4.01 | 3.35 | 3.88 | 342 |
| 平均 | 2.42 | 3.58 | 3.51 | 3.89 | |
| ラテン・ヨーロッパ諸国 | | | | | |
| ベルギー | 2.29 | 3.74 | 3.88 | 3.74 | 378 |
| フランス | 2.42 | 4.04 | 3.82 | 3.80 | 154 |
| イタリア | 2.40 | 3.64 | 3.16 | 3.72 | 267 |
| スペイン | 2.52 | 3.56 | 3.65 | 3.78 | 203 |
| 平均 | 2.41 | 3.75 | 3.63 | 3.76 | |
| アングロ・アメリカ諸国 | | | | | |
| イギリス | 2.72 | 3.78 | 3.48 | 3.56 | 239 |
| アメリカ | 3.13 | 3.98 | 3.56 | 3.58 | 464 |
| 平均 | 2.93 | 3.88 | 3.52 | 3.57 | |
| 後進諸国 | | | | | |
| アルゼンチン | 2.64 | 2.96 | 3.31 | 3.62 | 198 |
| チリ | 2.80 | 3.08 | 3.32 | 3.65 | 159 |
| インド | 2.81 | 2.96 | 3.35 | 3.38 | 114 |
| 平均 | 2.75 | 3.00 | 3.33 | 3.55 | |
| 日本 | 2.88 | 3.58 | 3.98 | 3.77 | 165 |
| 全管理者 | 2.59 | 3.55 | 3.54 | 3.73 | |

数値の高いほど民主的態度の強いことを示す。

また管理者たちは民主的リーダーシップのある種の長所は認めているが、同時に部下は創意性と責任感を十分もっていないという根強い信念もある。この信念が強いゆえに、基本的には専制的リーダーシップに賛成しながら、それに対する部下の抵抗を減らす目的をもって民主的リーダーシップの諸方法を若干とりいれようとしているのであろう。然りとすれば、人間の本性に対する信頼感から後者を実行しているのでないことを物語る。

この第1表で見ると、現在調査されたいずれの国でも（種々の文化をもった先進国でも、また後進諸国でも）人間関係を尊重する経営管理方式および

民主的リーダーシップがある程度重視されているが、その基礎にある人間の本性についての理解はこれに対応していないといわねばならない。経営者育成計画などの経験をもつ大企業の管理者たちは、かかる調査にも協力的であるから、新しい組織理論に同調するかれらの傾向がここに反映したこともあろう。

以上において各国の共通点を概観したが、これを国別および国群別に検討すると、その間にある程度の差が見出される。そのため全管理者の平均値を0とし、それからの各国別の標準偏差をとったのが第2表¹¹⁾である。そこに見られ

第2表 経営管理に対する態度(標準数値)

| | リーダーシップ と創意性の能力 | 情報目的 の周知 | 参 加 | 内部統制 | 標本数 |
|-------------|--------------------|-------------|------|------|-----|
| 北ヨーロッパ諸国 | | | | | |
| デンマーク | -.07 | -.49 | .14 | .17 | 149 |
| ドイツ | -.28 | -.41 | -.02 | .15 | 586 |
| ノルウェー | -.10 | .54 | -.07 | .17 | 221 |
| スウェーデン | -.50 | .51 | -.19 | .15 | 342 |
| 平 均 | -.24 | .04 | -.04 | .16 | |
| ラテン・ヨーロッパ諸国 | | | | | |
| ベルギー | -.41 | .21 | .34 | .01 | 378 |
| フランス | -.23 | .54 | .28 | .07 | 154 |
| イタリー | -.26 | .10 | -.38 | -.01 | 268 |
| スペイン | -.10 | .02 | .11 | .05 | 203 |
| 平 均 | -.25 | .22 | .09 | .03 | |
| アングロ・アメリカ諸国 | | | | | |
| イギリス | .17 | .25 | -.06 | -.17 | 239 |
| アメリカ | .72 | .47 | .02 | -.15 | 464 |
| 平 均 | .45 | .36 | -.02 | -.16 | |
| 後進諸国 | | | | | |
| アルゼンチン | .07 | -.63 | -.23 | -.11 | 198 |
| チリ | .28 | -.51 | -.22 | -.08 | 159 |
| インド | .29 | -.64 | -.19 | -.35 | 114 |
| 平 均 | .21 | -.59 | -.21 | -.18 | |
| 日 本 | .39 | .04 | .44 | .04 | 165 |
| 全 管 理 者 | .00 | .00 | .00 | .00 | |

+は相対的な態度，-は相対的に専制的な態度を示す。

11) *Ibid.*, 28.

るように、ヨーロッパ諸国は（イギリスを除いて）いずれも部下の能力を低く見る点で共通であり、しかも他方、民主的リーダーシップについての数値は中位よりやや高い程度である。平均人の能力を低く見ることは、スウェーデンとベルギーがとくに甚だしいが、他の諸国も全平均以下で、これはヨーロッパ諸国の文化的伝統と考えられる。これに反して英米両国は平均的な人々の創意性とリーダーシップの能力をもっとも高く評価し、また民主的リーダーシップをも重視している。人間関係論ないし近代的組織理論がそこで展開する根拠があり、またそれがほぼ一貫してかなりひろく実行されていると認められる。

日本はこの調査表でみるかぎり、平均人の能力を高くみる点では第2位で、その他の3項目ではほぼ中位にある。メーソン・ヘアーもこの解釈¹²⁾に迷っているが、この調査に当たったアメリカ人の気に入るような回答を出したのではないか、また最近の経営者育成教育に参加した日本の管理者たちが過去の伝統、すなわち専制的リーダーシップから反動的に、民主的リーダーシップに賛成したのでないか、という。しかしいまひとつ、経営管理、とくに意志決定過程において、いわゆるりん議制が依然としてかなりひろく行なわれ、また管理者が多く合議決定の方法をとっていることが、第3項目の決定参加に対する高い数値となって表われているのではないかという疑いがある。そうだとすれば、これはある程度まで民主的リーダーシップを実行していることにはなるけれども、他面しばしば指摘されるように管理者の個人責任を不明確にしているといわねばならない。

後進国、とくに南米では個人の独白性、尊厳についての強い信念、すなわちある文化的特性が第1項の高い値に反映しているが、リーダーシップの方式は逆に専制的であることが注目される。後の点は産業発展段階が低いため、管理者の育成がおくれていることもその一因であろう。

なお本調査はリーダーシップに対する能力のほか、情報、目的の周知、決定参加、自己統制の各項目ごとに国別および国群別の比較を示しているが、コミ

12) *Ibid.*, p. 30.

コミュニケーションについてかなり著しい差異が見られることを除いて、後の2項目に関してはあまり大きな開きがなく、これらには文化や産業発展の影響は小さいようである。コミュニケーションに対する態度では後進国はまったく消極的であるほか、デンマーク、ドイツなどでも著しく低く、北欧ではノルウェー、スウェーデンが高く、この点では同じ文化圏のなかでも差異がある。

要するに、普通人の能力に対する見方と、現実のリーダーシップとのあいだには国ごとの、あるいは国群ごとの差異があっても、アングロ・アメリカ圏を除いて論理的に一貫性が認められない。これはそれぞれの地域の文化的特性によるところが大きいと同時に、近代的組織理論の説くところが多く、多くの国々において必ずしも消化され実行されていないことを示すようである。これは文化的特性を前提として考えるとき、近代的組織理論の妥当性に限界があると思えるべきか、あるいは理論の説くところに誤りはないが、それが理解、実践されてゆく過渡的段階にあると思えるべきであろうか興味ある問題を提供しているように思われる。

Ⅲ 管理者の役割に関する認知

第2の調査テーマは管理者が自己の役割をどのように解し認知しているかということである。それも行動科学的視点に立って、かれらが自己の役割を指揮ないし指導 (to direct) にあると見るか、説得 (to persuade) にあると見るかに焦点をしぼる。前者は上司の権威にもとづく一方的な命令によって、後者は部下のアイディアや希望や態度を考慮する上司と部下との相互作用によって、管理活動が行なわれることを意味する。第1に指導と説得との意味の違いが大きいと見るか否かについて調査し、ついで2つの概念をどのように管理者が理解しているかを間接に探索しようとした¹³⁾。この部分の調査は直接質問をするのではなく、オスグッド (C. E. Osgood) のセマンティック・デフェレンシャル法という投影法に近い方法を用いているところに特徴がある。

セマンティック・デフェレンシャル法は次のごとくに用いられた¹⁴⁾。まず 8

13) *Ibid.*, Chap. 3, pp. 36-72.

14) *Ibid.*, pp. 39-45.

つの管理職能（指導，説得，決定，協働，創造，叱責，失策，偽瞞）と6つの管理上の地位（企業，軍隊，教会から2つずつの管理職名）をとり，他方9つの対照的なセマンティックな形容詞（重要—重要でない，深い意味をもった—表面的，能動的—受動的，広い—狭い，困難—容易，良い—わるい，安定的—変化しやすい，興味ある—興味のない，強い—弱い）をとり，両極のあいだに7段階の尺度に印をつけさせたうえで，要因分析を行なった。その結果，つぎの5つの独立変数（セマンティック次元とよぶ）を得たのである。

- (1) 権威 (Prestige) ある概念はどの程度尊敬され尊重されているか。
- (2) 範囲 (Scope) ある概念の包括する広さ，領域と限界。
- (3) 活動性 (Activity) ある概念に含まれる動きや変化の程度，逆に静止的受動的かどうか。
- (4) 安定性ないし確実性 (Firmness) ある概念の一貫性，安定性。
- (5) 困難さ (Difficulty) ある概念に関する活動が努力を要するかどうか。

最後に管理組織上の高い地位と低い地位とに大きな差を認めるか否かについても調査している。

以上のごとき調査方法によっていかなる結果が見出されたか。まず指導と説得の相異を大きく見ているのは北ヨーロッパ諸国（とくにドイツ）であり，それは上述のごとき経営管理の専制的態度と同じく，その特有の文化的伝統の強さをはっきりあらわしていると考えねばならない。その他の国々も両機能に若干の差を認めるが，北ヨーロッパについて大きい差を認めるのは後進諸国で，これは産業発展のおくれから自然のことと思われる。管理組織の地位の高下には大きな差を認めないのに，若干の国ではこの両機能の差を大きいと考えているのは興味あることである。

つぎに5つのセマンティック次元のそれぞれについて指導と説得といずれが大きい意味をもつと管理者が認めているか。たとえばドイツでは指導という職能のほうが権威をもつと認め，これに反してアメリカでは説得という職能のほうが権威をもつと考えている。そしてアメリカ以外の諸国でも権威という次元

では指導のほうが説得よりも大きな意味をもつと考えている。このようにセマンティック・デフェレンシャル法によれば、2つの職能を管理者がどのように解しているか、がうかがわれる。

第3表 セマンティック次元による指導と説得の相異

| | 権威 | 範囲 | 活動性 | 安定性 | 困難 | 標本数 |
|-------------|------|------|-----|------|------|-----|
| 北ヨーロッパ諸国 | | | | | | |
| デンマーク | .41 | .24 | .11 | .72 | -.56 | 130 |
| ドイツ | 1.35 | -.13 | .70 | 1.25 | -.27 | 578 |
| ノルウェー | .90 | .10 | .32 | .63 | -.14 | 217 |
| スウェーデン | .77 | .12 | .31 | .56 | -.16 | 335 |
| 平均 | .86 | .08 | .36 | .79 | -.28 | |
| ラテン・ヨーロッパ諸国 | | | | | | |
| ベルギー | .22 | .01 | .30 | .35 | .05 | 374 |
| フランス | .08 | .21 | .19 | .22 | -.05 | 153 |
| イタリー | .06 | -.01 | .22 | .21 | -.03 | 265 |
| スペイン | .23 | .33 | .39 | .12 | .02 | 201 |
| 平均 | .15 | .14 | .28 | .23 | .00 | |
| アングロ・アメリカ諸国 | | | | | | |
| イギリス | .11 | .08 | .27 | .32 | -.10 | 239 |
| アメリカ | -.02 | .03 | .17 | .36 | -.16 | 459 |
| 平均 | .04 | .06 | .22 | .34 | -.13 | |
| 後進諸国 | | | | | | |
| アルゼンチン | .13 | .06 | .36 | .06 | .18 | 198 |
| チリ | .20 | .14 | .37 | .38 | -.13 | 154 |
| インド | .41 | .17 | .53 | .35 | -.40 | 111 |
| 平均 | .25 | .12 | .42 | .26 | -.12 | |
| 日本 | .08 | -.01 | .14 | .35 | -.11 | 156 |
| 全管理者 | .35 | .10 | .31 | .42 | -.13 | |

＋は指導のほうが各次元について高い、－は説得のほうが各次元について高いと認めていることを示す。

第3表¹⁵⁾によって全体的な結果をみると、国および国群により若干の差はあるが、ほぼ共通に指導のほうが権威と活動性と安定性(確実性)という3つの性質を強くもっていると認められている。すなわちこの表において3項目は共通

15) *Ibid.*, p. 52.

にプラスの大きな値をもっている。そして説得のほうが範囲がひろいと認めているのは2〜3の国にとどまり、かつ多くの国々が説得のほうが困難が大きいと考えている。要するに、第3表からみるかぎり、一方的な上からの指導に高い意味を認めていることは、専制的リーダーシップを重視していることを示すものであろう。然りとすれば、ふたたび第1表、第2表の後の3項目に見られるような民主的、参加的リーダーシップを実行しようとする多くの管理者の態度と矛盾する。少なくとも一般に民主的リーダーシップが尊重されていると見ることには注意を要するといえよう。

ここで日本についてみると、権威と活動性と安定性の3項目についても英米に近い値をもち、範囲と困難についても同様である。すなわち指導と説得との差をもっとも小さく見て、民主的リーダーシップを重視する英米にもっとも近い考え方だといえよう。第1表の結果とも対応しているし、日本の文化的伝統が敗戦とともに崩れて、アメリカ的経営管理方式が浸透して、振子が反対の極の近くにふれていると解すべきであろうか。

さらに、さきにあげた8つの管理職能のうち、指導と説得が他の6つの職能にどの程度類似していると認めるかを調査している。6つのうち、決定する、創造する、協働する、の3つは積極的な性質をもち、叱責する、誤りをおかす、瞞す、の3つは中立的ないし消極的な性質をもっていると考えられる。その集計表はここで省略するが、多くの国々で指導は前の3職能に類似し、説得が後の3職能に近いと考えられている。また詳細にみれば、指導のほうが決定的という概念に近いことは容易に理解される（日本では説得にもかなり近いと認められている）が、指導が一方的専制を意味するとすれば、表面的には叱責に近く協働に遠いように考えられるにかかわらず、心理的には（セマンティック法によれば）むしろ協働に近く叱責に遠いということが示されている。

ただ国別にみたとき、北ヨーロッパ諸国は他の諸国ときわめて明かな対照を示し、指導が前3職能にいちじるしく類似し、説得が後の3職能にいちじるしく類似すると認め、他の国々はその差異をそれほど大きく見ていないのである。

ことにアメリカでは指導よりも説得のほうが創造するという概念に近いと認めている。要するに、全般的に指導—専制的リーダーシップが重視されているとはいえ、一方でドイツおよび他の北欧諸国は指導と説得との差を著しく大きく認め、アメリカ、フランスおよび日本は両者の差をあまり認めないという対照的傾向があり、それは文化的伝統が経営管理に対してかなりの影響を及ぼしているためであろう。

管理組織上の地位の高下に差を認めるか否かについては¹⁶⁾、さして大きな差を認めないのが一般的傾向である。

IV 管理者の動機と満足

組織の従業員が組織に対してなんらかの貢献をするのに対して、組織の側から個人に対して金銭的報酬をふくめて種々の報酬を与えねばならぬことはいうまでもない。組織の側からいえばそれは協働的努力をひきだすための誘因であり、個人の側からいえば得られる満足である。ただ満足の程度というものは、これを得る個人のいかんによって一様でなく、同程度の欲求充足がある人には大きな満足と感じとられ、他の人々にとってはたいした満足と感じられないことがある。

そこで満足の程度をはかるには、欲求にはいかなるものがあるかを前提して、まず各管理者においてそれらがどれほど充足されているか (fulfillment)、つぎにその充足がどの程度満足 (satisfaction) と感ぜられているか、を分けて調査する必要がある。この調査ではまた管理者がそれぞれの欲求にどれほどの重要性を認めているかをも明かにしようとした。ここでは欲求の種類として、アージリス、マックグレガーなどと同様に、基本的にはマスロー (A. H. Maslow) の分類を採用し、ただ若干の修正を加えている¹⁷⁾。なおこれらは欲求の階層的構造を意味し、すなわち欲求の重要性ないし先行性の順序をふくんでいるのである。

(1) 安定の欲求 (Security) 生活維持と職位の安定とを一括する。

16) *Ibid.*, pp. 61-72.

17) *Ibid.*, pp. 73-79.

- (2) 社会的欲求 (Social) 集団内の人々と円滑に接触したいという欲求。
- (3) 他人から尊敬を得たいという欲求 (Esteem) 社内および社外からの尊敬。
- (4) 自主性の欲求 (Autonomy) マスローの人格的要求を(3)と(4)とに分けた。
- (5) 自己充実の欲求 (Self-Actualization) 自己に内在する人間的成長と成功感に対する欲求。

これら5種類の欲求を11の特徴的内容で表現し、それぞれについて次の3つの質問をしたのである。

- (1) あなたの職位は現在いかなる特徴と結びついているか。(充足度)
- (2) あなたの職位にいかなる特徴が結びつけられるべきだと考えるか。(期待と満足度)
- (3) この職位のもつ特徴はあなたにとってどれほど重要か。(重要性の認識)

1 まず管理者が5種類の欲求についてどれほど充足されたと感じているか¹⁸⁾。(集計表は省略) 安定の欲求についてはもっとも十分に充足されていると感じ、ついで尊敬、自主性、自己充実の欲求についてもかなり充足度が高いと認めており、社会的欲求はやや低い。しかし全般的に見て、ほとんどすべての欲求がほぼ同じように充足されたと感じているようである。国別に見た場合に大きな差はないが、日本の管理者がすべての欲求に平均して最高の充足度を感じていることが注目される。ただ安定と自主性だけは北ヨーロッパ諸国がやや高く、この国々では社会的欲求の充足度が低い。これに反して充足度が平均的に低いのはラテン・ヨーロッパ諸国である。産業のもっとも発展していると見られる英米では安全と社会的欲求では高いが、より高次の尊敬、自立性、自己充実という欲求においてはあまり充足されていないと感じ、ほとんど最低の充足度を示すのである。

この最後のパターン、すなわち低次の欲求は充足されているが、高次の欲求は充足されていないという型に対して、日本のごとくほとんどすべての欲求が充足されているという型の対比をどのように解すべきであろうか。わが国にお

18) *Ibid.*, pp. 81, 83.

ける文化的伝統と、根強く残っている企業内の集団決定や年功序列がこの点にある程度関係があるのでないか。明治いらいの著しい産業発展のなかでビジネス・エリートに対する社会の尊敬がかなり強いこと、また伝統的に専門家よりも組織の全般的および部門別の長、すなわち管理者が尊敬されること、さらに前述のごとき集団決定のなかで各階層の管理者に自主性の余地がかなり残されていることが、一方の説明とはなるであろう。しかし年功序列が能力を基準にするよりも、主として勤続年数にもとづいて昇進される場合に、自己充実の欲求が充足されたと感ずるのであるであろうか。論理的には逆のように考えられるが、心理的には昇進によって自己充実が認められたと感ずるのかもしれない。

2 充足された欲求が満足と感ぜられているかどうか第2の点である¹⁹⁾。その関連は一義的ではない。もし抱かれている期待が大きければ、欲求が同程度に充足されても満足とは感ぜられないからである。それゆえ、ここでは欲求充足度ないし充足感と期待との差が満足度と定義される。

第4表²⁰⁾は原数値をもって、第5表²¹⁾は標準数値をもって、結果を示す。従って後者は全管理者の平均に対して各国および各国群の偏差をあらわしている。両表を見るとき注意すべきは、高い原数値も+の標準数値も不満足の大いことを示すのである。

この両表に見られるように、充足度にはかなりの類似性が認められたのに反し、満足度には相当の開きがある。全体としてみれば、安全と社会的および尊敬という比較的低次の欲求についてはかなりの満足が感じられているが、自主性と自己充実の欲求は十分な満足が得られていない。国別および国群別に見ればそのあいだにかなりの差異が認められ、英米では低次の欲求には著しく満足を感じているが、高次の欲求について若干の不満があるのは、後者についての期待がかなり高いためである。日本は前述のとおり充足度もっとも高い国に属するが、満足度においてもすべての欲求について高く、高次の欲求につい

19) *Ibid.*, Chap. 4, pp. 73-113.

20) *Ibid.*, p. 81.

21) *Ibid.*, p. 94.

第4表 欲求の満足(原数値)

| | 安 定 | 社会的 | 尊 敬 | 自主性 | 自己充実 | 標本数 |
|-------------|------|------|------|------|------|-----|
| 北ヨーロッパ諸国 | | | | | | |
| デンマーク | .60 | .54 | .32 | .58 | .75 | 149 |
| ドイツ | .77 | .52 | .62 | .86 | 1.02 | 586 |
| ノルウェー | .57 | .41 | .32 | .40 | .87 | 221 |
| スウェーデン | .33 | .40 | .20 | .48 | .79 | 342 |
| 平 均 | .57 | .47 | .36 | .58 | .86 | |
| ラテン・ヨーロッパ諸国 | | | | | | |
| ベルギー | .80 | .84 | .45 | .79 | 1.15 | 378 |
| フランス | .64 | .98 | .63 | 1.06 | 1.34 | 154 |
| イタリー | .79 | .83 | .84 | 1.12 | 1.46 | 267 |
| スペイン | 1.08 | 1.26 | .85 | 1.19 | 1.40 | 203 |
| 平 均 | .83 | .98 | .69 | 1.04 | 1.34 | |
| アングロ・アメリカ諸国 | | | | | | |
| イギリス | .29 | .37 | .42 | .69 | 1.14 | 239 |
| アメリカ | .29 | .38 | .60 | .93 | 1.20 | 464 |
| 平 均 | .29 | .38 | .51 | .81 | 1.17 | |
| 後進諸国 | | | | | | |
| アルゼンチン | 1.15 | 1.18 | .89 | 1.34 | 1.51 | 198 |
| チリ | 1.10 | 1.14 | .81 | 1.13 | 1.25 | 159 |
| インド | .72 | 1.19 | 1.12 | 1.52 | 1.58 | 114 |
| 平 均 | .99 | 1.17 | .94 | 1.33 | 1.44 | |
| 日 本 | .52 | .59 | .56 | .55 | .58 | 165 |
| 全 管 理 者 | .69 | .76 | .62 | .90 | 1.14 | |

高い数値は不満足が大きいことを示す。

てさえ高い満足度を感じている。後進国とラテン・ヨーロッパ諸国で不満足が大きいのは、北ヨーロッパ諸国で満足度が高いのと対照的である。従って2つの対照が見られる。日本のごとく全体的に満足が高いのと、後進諸国やラテン・ヨーロッパ諸国のように全体的に不満足が大きい国々との対照と、いまひとつは英米のごとく低次欲求について満足度が大きいに反し高次の欲求には不満足がある型と、日本や北欧諸国のごとく欲求による差が少なく高次欲求にも満足を感じている型との対比である。

充足度が大差がなかったことを考えると、これらの差異ないし対照は期待の

第5表 欲求の満足(標準数値)

| | 安定 | 社会的 | 尊敬 | 自主性 | 自己充実 | 標本数 |
|-------------|------|------|------|------|------|-----|
| 北ヨーロッパ諸国 | | | | | | |
| デンマーク | -.06 | -.22 | -.36 | -.33 | -.40 | 149 |
| ドイツ | .06 | -.24 | .00 | -.05 | -.13 | 586 |
| ノルウェー | -.08 | -.34 | -.36 | -.52 | -.28 | 221 |
| スウェーデン | -.26 | -.36 | -.51 | -.43 | -.36 | 342 |
| 平均 | -.09 | .29 | -.31 | -.33 | -.29 | |
| ラテン・ヨーロッパ諸国 | | | | | | |
| ベルギー | .08 | .08 | -.20 | -.11 | .00 | 378 |
| フランス | -.04 | .22 | .02 | .16 | .19 | 154 |
| イタリア | .07 | .07 | .27 | .22 | .31 | 267 |
| スペイン | .28 | .50 | .28 | .30 | .25 | 203 |
| 平均 | .10 | .22 | .09 | .14 | .19 | |
| アングロ・アメリカ諸国 | | | | | | |
| イギリス | -.28 | -.39 | -.24 | -.22 | -.01 | 239 |
| アメリカ | -.28 | -.38 | -.02 | .03 | .05 | 464 |
| 平均 | -.28 | -.39 | -.13 | -.10 | .02 | |
| 後進諸国 | | | | | | |
| アルゼンチン | .33 | .42 | .33 | .45 | .36 | 198 |
| チリ | .29 | .38 | .24 | .23 | .10 | 159 |
| インド | .02 | .43 | .61 | .63 | .43 | 114 |
| 平均 | .21 | .41 | .39 | .44 | .30 | |
| 日本 | -.12 | -.17 | -.07 | -.36 | -.56 | 165 |
| 全管理者 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | |

+は不満足が平均的管理者より大きいこと、-は不満足が平均的管理者より小さいことを示す。

差、およびそれを規定する文化類型の差によるところが大きいのであろう。産業活動が社会的に重視され尊敬される北欧、英米、日本（日本ではことに企業成長が著しいから昇進の機会が多い）などで満足が大きいこともひとつの説明になるが、民主的リーダーシップがかなり実施されているところでは高次の欲求が充足され、ひいて満足感をも与えるように予想されるが、英米でそれがやや低いのに反し、日本ではすべての満足感が大きいのは何故であろうか。さきに述べた事情のほか、日本人社会の共通性として欲求に対して淡泊で、高きを望まない（不利な場合には容易に諦めとなる）、すなわち期待が小さいためと解

第6表 欲求の重要性(原数値)

| | 安定 | 社会的 | 尊敬 | 自主性 | 自己充実 | 標本数 |
|-------------|------|------|------|------|------|-----|
| 北ヨーロッパ諸国 | | | | | | |
| デンマーク | 5.53 | 4.96 | 4.50 | 5.65 | 6.00 | 149 |
| ドイツ | 6.04 | 4.66 | 5.28 | 5.96 | 6.19 | 586 |
| ノルウェー | 4.80 | 4.93 | 4.76 | 5.54 | 6.05 | 221 |
| スウェーデン | 5.52 | 5.19 | 4.89 | 5.96 | 6.10 | 342 |
| 平均 | 5.47 | 4.93 | 4.85 | 5.77 | 6.08 | |
| ラテン・ヨーロッパ諸国 | | | | | | |
| ベルギー | 5.70 | 5.32 | 4.95 | 5.87 | 6.24 | 378 |
| フランス | 5.22 | 5.08 | 4.83 | 5.83 | 6.35 | 154 |
| イタリア | 5.68 | 5.18 | 5.73 | 5.72 | 6.17 | 267 |
| スペイン | 6.07 | 5.86 | 5.58 | 5.86 | 6.13 | 203 |
| 平均 | 5.66 | 5.36 | 5.27 | 5.82 | 6.22 | |
| アングロ・アメリカ諸国 | | | | | | |
| イギリス | 5.56 | 5.08 | 4.89 | 5.88 | 6.23 | 239 |
| アメリカ | 5.30 | 5.37 | 5.09 | 5.80 | 6.30 | 464 |
| 平均 | 5.43 | 5.22 | 4.99 | 5.84 | 6.26 | |
| 後進諸国 | | | | | | |
| アルゼンチン | 6.49 | 6.18 | 6.15 | 6.36 | 6.59 | 198 |
| チリ | 6.31 | 5.94 | 5.97 | 6.10 | 6.48 | 159 |
| インド | 6.42 | 5.66 | 5.82 | 6.16 | 6.37 | 114 |
| 平均 | 6.40 | 5.92 | 5.98 | 6.20 | 6.48 | |
| 日本 | 5.81 | 5.83 | 5.23 | 5.99 | 6.30 | 165 |
| 全管理者 | 5.74 | 5.37 | 5.26 | 5.90 | 6.25 | |

数値の高いのは重要度を示す。

釈すべきであろうか。自主性や自己充実の欲求があまり強く意識され、期待されないと解すべきであろうか。その解釈はいずれにもせよ、日本の管理者がスウェーデンのそれとともに、ほとんどすべての欲求について高い満足感を得ていることはこの表から明かである。

3 さてこの部分の最後に、管理者たちが5つの欲求をどれほど重要視しているかを調査している。

第6表²²⁾によって種々の欲求に対してどのような重要性をおいているかを見

22) *Ibid.*, p. 100.

れば、すべての国を通じて自己充実の欲求がもっとも重要視されていることが明かであり、上掲第4表ではそれがもっとも満足されていなかった。すなわちこの欲求がもっとも重要であり、もっとも満足度の低いものであるとってよい。それにつぐのは自主性と安定の欲求である。第4表の満足度では安定は第4位であったが、おうむね重要度と不満足との程度とが相対応している。

しかしこの結果はマズローが5つの欲求の重要性に上記のごとき順位を付したのとは部分的に合致しない。マズローは(1)生活維持と安定とがもっとも基礎的で、従って最初に求められるもの、(2)社会的欲求や(3)尊敬と(4)自主性の欲求はその後に来るもの、そして(5)自己充実を最後に求められるものと考えた。自己充実と自主性については調査結果と一致するが、他の欲求については順位が若干異なっている。経済発展がもっとも高い段階に達している英米では生活維持や安定については十分満足が得られているから、それに認める重要度が小さいと予想される。調査結果もそのとおりであるが、北欧など若干の国々では社会的欲求や尊敬に対する欲求のほうがそれより低いことがある。後者に比べて、経済の変動がつねにはげしいためにその影響をうけやすい安定の欲求がくりかえし重要視されると解釈さるべきであろうか。また後進国のごとく、経済発展の段階がひくいところでは、安定欲求さえ十分に満足されていないから、他の高次欲求にもそれと同じような大きな重要性を付したとも解される。

国別および国群別にみれば、後進国ではすべての欲求に共通して高い重要度が認められ、これについて日本が同様な傾向を示している。そして日本では社会的欲求に著しく高い重要度がおかれている(北ヨーロッパ諸国と対照的)ことが特徴的である。後進国がすべての欲求を著しく重要視している理由は明かでない。あれもこれも重要だとしたのかも知れないが、また経済の後進性や満足度が小さいために逆に重要性を高くみたのかもしれない。アメリカとイギリスでは全欲求にかなり低い重要度がおかれ、かつ高次の欲求ほど高い重要性が認められている。

4 以上、5つの欲求に関して管理者が感じている充足度、満足度、重要性

の結果を総括してみると²³⁾、充足度と満足度とは必ずしも一致しないが、満足度と重要性とはほとんど完全に排反する。すなわちもっとも重要視されている欲求——自己充実と自主性の欲求——がもっとも満足されていない。これらの欲求をみたく機会を増すことは容易でなく、たんなる「人間関係の配慮」だけで得られないが、それによって管理者の努力を強化し、ひいては経営管理の効率を高めることになるはずである。

またさきに触れたように、5つの欲求の重要性の順位については若干の例外的な国々が見られるけれども、英米両国についてみると低次欲求の充足度と満足度が高く、より高次の欲求については充足度、満足度ともに低く、そして後者により大きな重要性が認められている。従って英米の事例はマズローの理論的な欲求構造にほぼ合致している。この理論がアメリカの経済と企業経営を背景として展開したのも当然といえよう。ラテン・ヨーロッパ諸国や北ヨーロッパ諸国などはその文化的伝統のため、また後進諸国では産業発展のおくれから、この理論から若干の偏りがあることを認めねばならないのである。

本調査はまた管理者の型による差、すなわち(1)企業内における地位、(2)企業の規模、(3)管理者の年齢の3つの基準によって分類された管理者が、以上述べてきた各種の点についてどれほど差異を示すかを検討しているが²⁴⁾、紙幅の関係上、ここには省略する。ただ全体的結論として、これら管理者の型による差はあまり大きくないこと、しかし大企業の若い上級管理者には民主的傾向も満足度も大きいことだけを指摘しておこう。

V 結 び

行動科学的アプローチに重点をおいた上記のごとき経営理念調査を総括して、著者メーソン・ヘアーらは次のごとく結論する²⁵⁾。

14の国々を通じて、一方的な指導のほうが相互作用をふくむ説得よりも一般

23) *Ibid.*, pp. 109-113.

24) *Ibid.*, pp. 114-169.

25) *Ibid.*, pp. 170-181.

に重視されている。指導はより多く権威、活動性、安全性に結びつくがゆえに指導、すなわち集権的、一方的な経営管理がよき管理とされている。しかもこの考え方は北ヨーロッパ諸国においてとくに強い。

これを反面からみれば、近代的組織理論は人々の能力を高く評価し、また伸張しうるものとみて、分権的管理あるいは説得がより有効なことを主張するし、この調査結果も一部は、人々のリーダーシップの能力を高く評価しているにかわらず、それは口先きだけで、現実には非アメリカ的な集権的管理と厳格な監督を重視し実施しているところが多いことを示している。

この矛盾は伝統的な組織理論と管理者の個人的経験からくるアクション重視の考え方にもよるが、他方、国々の文化的伝統に由来するところが大きいであろう。平均人の能力を低く見、上層部の権威を重視する文化のなかでは非アメリカ的な管理が有効と考えられよう。しかし注意すべきは、時代が急速に変化しつつあることであって、生活水準と教育水準が向上し、また労働市場がしだいに緊迫化しつつあるとき、従来のごとき経営管理がいつまでも効果をあげるとは考えられない。

ハービソンとマイヤーズも世界各国の経営者の型を調査し、権限体系という角度から(1)権威主義的、(2)家父長的(親権主義的)、(3)法治的、(4)民主的・参加的の4つのパターンを区別している²⁶⁾が、同時にこれら管理方式の変更を必要とするいくつかの圧力が働いていることを強く指摘している²⁷⁾。

この点から推論すれば、民主的、参加的な経営管理と、それによって人々により大きな満足を与える方式が、あるべきひとつのパターンと言うべきであろう。他方、大企業の比較的若い上級管理者は民主的傾向が強く、また満足度も高いという結果を重視すると、大企業が民主的管理方式をとって、小企業と同様により大きな仕事の満足を与える方向をとるならば、これもまた今後のあるべきパターンと見ることができよう。

26) Harbison: *op. cit.*, 邦訳, pp. 50-85.

27) 同書邦訳, p. 74.

経営管理はそのままも有効な運営という必要から共通の合理性が要請され、経営管理のあるべき理想として国境をこえた類似の経営理念が形成される傾向がある。またそれぞれの社会文化に内在する価値観から来るものが文化圏内の経営理念の類似性を生むであろう。しかし後の部分について各文化圏や国をとって比較すれば、それは経営理念の相異を示すことになる。しかも相異は文化類型ばかりでなく、国群の経済発展の段階の差からも影響される。かくて経営理念はつねに類似性と相異の両面をふくんでいるといわねばならない。

企業がたんに利潤とか物的生産のみを目的とするものと見る考え方は今日過去のものとなりつつある。ハービソンも、典型的あるいは代表的事業組織の首脳部が、つねにまたは主として利潤の極大化の努力をしていると信ずべき理由はどこにでもない²⁸⁾、と言っている。企業の社会責任のうち重要なひとつは、人間の成長発展を促進するということである。ひろい社会のなかの一制度として企業は、人間の成長をはかるという責任を果さなければ、全経済体制をさえ危うくするであろう。経営管理の有効な遂行のための指針たる経営理念のなかにこの責任を統合しなければならないのである。

最後に、このような国際比較のなかで日本の管理者がどう考えていたか、をもう一度ふりかえてみよう。他の多くの国々よりも英米に近い、すなわち近代的組織論に近い態度を示している。普通人の能力を高く認めながら、経営管理の実行面では民主的リーダーシップを必らずしも十分に実施しているとはいえないようであり、経営者の役割の認知に関しても指導の権威、活動性、安定性を重視している。そのかぎり専制的リーダーシップを高く評価しており、その点では大多数の国々と同様である。一方、指導と説得の差をさほど大きく見ない点では英米型に近いといえることができる。戦前の伝統的な経営理念——専制的もしくは親権的——から、いまや反対の極にある民主的、参加的リーダーシップの重視のほうへ急速な傾斜を示し、英米型に近づきつつあるといえることができるようである。

28) 同書邦訳, p. 42.

しかし欲求の満足度については、ほとんどすべての欲求に高い満足を表明しているところは特徴的で、ことに高次の欲求については北ヨーロッパ諸国などと対照的である。その理由は明かでないが、日本の経済発展や企業成長が急速で、ひいて昇進の可能性が大きいことも影響しているであろう。ただ日本独特の年功序列的慣行は能力主義でなく、従って自己充実の欲求が其の意味で満たされていないはずであるが、これについての管理者の理解が明確でないという疑いがある。もっともわが国でもかなり多くの企業で管理者レベル以上では能力が重視されていることを否定するのではない。

この点から考えると、本調査ではひろい範囲での比較可能性を得るために、少数の一般的な質問という方法をとったから、回答者が異なった理解から答えられている場合があるのではないか。異なった管理的事実と理解から同じ回答ができた場合がそのなかに含まれているのでなかろうか。

要するに本調査はきわめて興味あるものではあるが、その結果を評価するとき、しばしば慎重な考慮を必要とすると言わねばならないであろう。