

〔共同研究：日本的経営の諸問題〕

日本の経営における管理職制度と マネジメント・リーダーシップの特質

梅 澤 正

はしがき

本稿は、経営組織の日本の特質をさぐる試みの一環として執筆される。^{*)} 経営組織の日本の特質をさぐる試みは、さまざまな角度と側面においてなされる必要があるし、また現になされている。その点に関して本稿は、つぎの2点に特徴をもたせている。

第1は、管理職のあり方を媒介にして経営組織の日本の特質を把握しようとする点である。目標や構造、意思決定過程や動機づけといった側面からとは別に、管理職制度の特色やマネジメント・リーダーシップの特徴を通して経営組織の特性をさぐってみようとする。日本の経営組織の特質は、当然ながら、管理職のあり方（その制度とリーダーシップ行動）に投影されているはずだからである。結果的に、日本型マネジメント・リーダーシップなるものの特性が浮きぼりにできたら幸と考える。

第2は、動のなかから本質に接近しようとする点である。日本の経営といわれるものも、近年においては相当に変化をとげている。その変化の現実過程を問題にすることによってこそ、日本の経営の特質が浮きぼりにされうるかと思うのである。

さて転機に立つ日本の経営のなかで、最も大きなインパクトを受けつつあるのは、ほかでもない管理職のあり方をめぐってではなかろうか。管理職の地位と役割、そして期待される資質や行動様式といったものは、いま大きく揺れうごいている。その動向をさぐるなかから、経

営組織の日本の特質といったものが折出できるかもしれないと思われるのである。

1. 日本の経営と管理職制度

(1) 日本の経営の特質をめぐって

日本の経営の特質として一般に指摘されているのは、年功序列や終身雇用を基調にした人事制度、集団主義的な組織の編成と運営、リング制を媒体にしたボトムアップ・マネジメントと集団的意思決定、そして協調的労使関係などである。^{*)} むろん、これ以外の特質を指摘することは可能であるし、また、1つの大きな特性は複数の支流を構成する。したがって日本の経営の特質といっても、そこで特掲されるものは多岐にわたるわけである。上に掲げたものはその大項目に相当するわけであるが、抽象のレベルを一段落したところで捉えてみると、つぎのような点が注目に値する指摘ではないかと考えられる。

- ・個人は所属する集団のために貢献することが望ましいとする価値、つまり集団のためのパフォーマンスが優位する献身価値が強調される（〔23〕）
- ・組織成員の全人的な人間性価値が尊重される（〔33〕）
- ・人間の情緒的側面を強調する人間主義（パーソナリズム）の実質的な尊重（〔5〕、〔6〕、〔7〕）
- ・合法性と合理性をそなえた機能的職務集団ではなく、共同生活体である（〔31〕）
- ・個人責任意識の未確立、責任・権限範囲の

*) これは、拙稿「日本の経営の特質をめぐる研究と論議」（桃山学院大学社会学論集，Vol.13—No.1, 1979年）の続編である。

*) 詳しくは前掲拙稿を参照されたい。

業・工業，国防，科学技術の四つの面で，世界の最先端に立つというふうに言われている）。55年時点では，50年たとえばアメリカに追いつき，追い越すことができると言っている。そしてこの50年という時期は，「国際的にも国内的にも党の内外にも，かならずや重大で複雑な闘争・衝突が発生し，かならずや多くの困難が発生するであろう。そしてたとえば世界大戦が起るとか，原子爆弾が必要になるとか，ベリア〔革命ロシアの秘密警察の人物〕——あるいは高崗，饒漱石〔新中国東北地区の指導者〕——というふうな人物が出てくる可能性がある²⁾」と言っている。1964年の原爆実験，林彪事件あるいは四人組事件を考えれば，この予測はあらまし誤ちではなかったということになる。以上とりあげた資料でみられるように，毛沢東自身のなかに生産力重視主義があることを強調しておきたい。

今日の中国の立場は，いうまでもなく生産力重視主義である。1979年9月29日葉劍英全人代委員長は，中華人民共和国成立30周年を記念する慶祝演説³⁾のなかで，30年をふりかえて毛沢東の評価にかかわるような誤ちの指摘を行なっているが，そのなかでは劉少奇に対する一種の名誉回復につながる文言も出てくる。劉少奇は文化大革命で打倒されたが，1956年の八全大会で政治報告を行ない，つぎのように言っている。「中国の数千年にわたる階級搾取制度の歴史が実質的に終りを告げた。そのことを正しく確認して，今後の主要な任務は社会的生産力をおおいに発展させることにある⁴⁾」。56年の時点で劉少奇の主張した八全大会の内容を，今日の時点で葉劍英は評価している。ただし彼は劉少奇の名前は具体的にあげず，八全大会を評価するという形で，劉少奇の名誉回復へのひとつの布石をおいている。

- 2) 毛沢東「七期六中全会拡大会議での総括（1955年9月）」（東京大学近代中国史研究会訳『毛沢東思想万歳』（上），三一書房，31—47頁）
- 3) 葉劍英「在慶祝中華人民共和国成立三十周年大会上的讲话」（『人民日報』1979年9月29日）
- 4) 劉少奇「中国共産党中央委員会向第八次全国代表大会的政治報告」（『新華半月刊』1956年第20号）

しかし先に述べたように，75年という時点はまだ複雑な四人組との決着がついていない時期であるから，その当時，その前後，さらに建国30年をふりかえてみると，複雑で屈折した過程があったことがわかる。葉劍英演説のなかにもみられる今日の華国鋒政権の建国30年に対する評価では，中国経済の時期区分，①国民経済復興期（1949～52年），②第一次五カ年計画期（1953～57年），③「大躍進」期（1958～60年），④調整期（1961～65年），⑤プロレタリア文化大革命期（1966～69年）のうち，②第一次五カ年計画期と④調整期とを評価し，従来評価されていた③「大躍進」期と⑤プロ文革期に関しては，いろいろな誤まりがあったということからかなり批判的になっている。

つまり中国社会主義の流れを追ってみると，誤解をまねくかもしれないが右に左に動いており，社会主義革命と社会主義建設ということでは，社会主義建設に重点がかかる（政治的に“右”の）時期（②，④）と，社会主義革命に重点がかかる（政治的に“左”の）時期（③，⑤）というふうに右へ左へ動いてきた歴史である。今日の政権は，社会主義建設に重点をおいた時期を評価していることになると思われる。

ただし70年代に入ってから，中国は従来の門戸をとぎした政治経済の進め方を大きく変えて国際社会に復帰する門戸開放政策を大胆にとってきた。その過程でいろいろな事件がおこっている。71年9月に例の林彪事件⁵⁾，10月には中国の国連復帰，そして72年2月にはニクソンが訪中して上海コミュニケが出された。つまり中国が国際社会に復帰する過程と，毛沢東の「親密なる戦友」といわれ69年の九全大会⁶⁾でつ

- 5) 林彪事件の真相は依然，暗の中であるが，林彪反党グループが，反革命軍事クーデター挙行のためつくりあげた「五七工程紀要」（『季刊現代中国』9号），また同事件に対する中共中央の「林彪反党グループの反革命的罪悪行為に関する調査報告」（同，10号）を参照のこと。
- 6) 岩村三千夫編「中共九全大会—資料と解説—」（青年出版社）を参照されたい。九全大会では，林彪が政治報告を行ない，また中国共産党規約が採択されている。同規約の第1章総綱で「林彪同志は，

態をふまえるなかから、あらためて日本的管理職制度の性格をさぐるようにしたい。

(3) 管理者職能の日本的性格

日本の経営における管理職のあり方はどのように変化しているか。制度面からの検討にひきつづいて、機能面のそれにスポットをあててみることにしよう。具体的には、どのような職能が管理職に期待されるのかを問題にしたいと思う。ここで職能とは、1つは期待される成果(行動の実績)のことであるが、もう1つは期待される能力や資質といった側面である。ここでは、それらがいったいどんな性格のものかを素描するが、後につづく3章で、変化の徴候があるとすればそれはどんな点かを問題にしていきたい。

日本の経営組織にあっては、欧米のそれとは異なるマネジメント・リーダーシップのスタイルが当然にあるだろう。それがどんなものであるかは、しかし、必ずしも明示的ではない。規範論的な管理者論は多いが、リーダーシップの特性をさぐるための実証的研究は少ない。PM理論にもとづいたリーダーシップ調査や生活観ないし価値意識に関する調査もあるが〔26〕、〔8〕、日本のマネジメント・リーダーシップの本質なるものは、いまだ抽象されたわけではない。たゞ、経験則的にいくつかの指摘はなされているので、おもだったところを抽出しておくことにしよう。

(イ)組織のリーダーは、第一義的には役割であり、象徴であり、個人の個性的な判断よりも多分に公的な役割によって、その行動がしばしば規定される〔12〕。ここでのリーダーは、管理者と置きかえて一向に差しつかえないと思う一筆者)。

(ロ)中間管理者は、イニシエーターであると同時に調整役である(R. J. ジョンソン, W. G. オーウチ, [26])。

(ハ)よい人間関係の形成を志向する、面倒味のよい「人情課長」がより好かれる(「日本人の国民性調査」)。

(ニ)指示命令型の専断的なマネジメントではなく、フォロワーに提案させ、考えさせる方式。

(ホ)プランとシーよりは、ドウに傾斜したマネ

ジメントをしている「do 管理者」としての性格が強い〔10〕)。

(ヘ)組織上の権限・責任をフルに利用して管理しよう、またはそれによって管理が出来ると考えている管理者はほんのわずかであって、圧倒的多数の管理者はコミュニケーション、日常の信頼関係というような人間関係のきずなをつくり、このきずなに依存して管理をすすめるようとしている〔32〕)。

(ト)家族ぐるみの、あるいは私生活にまで関与するまでの全人的な部下との接触。

(チ)上にたいしては従順な、ご意見拝聴・ご説ご尤型の姿勢。

(リ)外部との交流に欠け、ウチ向き・ウチ奔慶の内部適応的行動。

以上の指摘は命題といえるほどのものではなく、仮説の域を出ないものも多いが、一般的にも是認されるところである。これらがどれだけ現実的であるかを、そして何らかの変動にさらされているかどうかを、後の章でみていくことにしたい。

2. 揺れうごく管理職制度の動向

日本の経営の諸領域では、いま、大小の変化がいろいろな形で進行しているかと思われる。制度や構造などその枠組みは変化しているかもしれないが本質的な変化は一向にすすんでいないという指摘も一方にあるが、私にはそうは思えない。確かに、本質的なレベルでも変わっているように思う。最近における管理職制度の変動は、そのようなものの一つの典型を示している代表的なケースとみなすことができるかと思われる。

(1) 進行する管理職制度の見直し

日本の管理職制度は、過去にも再検討された時期があった。早いところでは、昭和30年代の後半に能力主義や実力主義の人事管理が提唱されるのに伴って、すでに管理職制度にメスが入られた。なかには、ドラスティックな変革もみられた。それが、昭和48年のオイル・ショックを契機にして、広範囲にわたる決定的な段階へと突入した。その頃すでに管理職ポストは満ばいの状況であったが、いっぽう昭和30年代に

大卒を大量に採用したこともあって、管理職予備軍は龐大な数にのぼっていた。低成長のあおりで事業規模を拡大することが出来ないの、管理職のポストはふやせない。それどころか、組織効率をアップさせるためには、むしろ管理職ポストの削減こそが計られなければならない状態である。事実、著名なある企業では、一律に係長は平に、課長は係長に、部長は課長にという管理職ランクの格下げをおこない、管理職ポストを大幅に削減したのである。

管理者過剰といわれる管理職の肥大化は、「学歴・年功中心の一斉昇進型の人事管理慣行の（完全な）行き詰り」〔11〕を意味すると同時に、「戦後の企業経営における致命的欠陥の一つ」として「管理職の位置づけについて無原則というべき状態で終始したこと」〔30〕が背景要因として提起されなければならない。その意味で、低成長期に入って踏みだされた管理職制度の改定は、管理職制度の純化をめざす試みとも理解することができるのである。

いずれにしても、管理職制度は転機をむかえており、なんらの変更をよぎなくされている。人間能力開発センターの調査（昭和52年10月～12月）によれば、回答企業174社の80%をこえる141社が「管理職制度のあり方に問題あり」としている〔21〕。4割の企業が最近において「管理職制度の見直し」を行なっている。その年次別内訳は別表にみるとおりであるが、見直しを実施した企業でもその8割近くが今後更に見直しが必要としている。そして見直しを行な

表1 管理職制度見直しに関する実態
——人間能力開発センター調査——
(1) 見直しの年次別動向

見直しを行なった年次	企業数	構成比
計	73	100.0
昭和40年以前	1	1.3
41～45年	3	4.1
46～50年	26	35.9
51年	15	20.5
52年	27	36.9
無回答	1	1.3

(2) 見直しを行なった企業の今後の在り方

	企業数	構成比
計	73	100.0
今後更に必要	57	78.3
既に完了しており不必要	5	6.8
わからない	10	13.6
無回答	1	1.3

(3) 管理職制度の見直しを行なっていない企業の今後の在り方

	企業数	構成比
計	101	100.0
これから行なう予定	60	59.6
これから行なう予定はない	3	2.9
これから行なうかどうかわからない	38	37.5

ていない企業の6割がこれからの見直しを予定している。

それでは、どのような制度上の見直しをし、どんな措置をとろうとしているのであろうか。いま取りあげた人間能力開発センターの調査と、関西経営者協会が実施した同種の調査〔15〕の結果とを掲げておくことにする。ひと眼みてわかるとおり、ポストをふやすことによる年功的な自動昇進などは、強く否定されている。「管理職ポストを削減し職制を簡素化する」とか、「能力主義を徹底し、降職制度などの適用を強化する」といった、きびしい合理化路線ないし効率化方針を予想する企業も、結構多いようである。いうなれば、機能要件としての管理職と、処遇としての管理職とを区分し、役職昇進制と別に資格昇進制を拡充して処遇問題を打開しようというのが大勢のようである。

こういった趨勢的变化のなかで、個別企業は、いろいろな形で管理職制度の変革をうちだしている。これによって、管理職制度は多様化し、制度そのものの変質すらうかがわせるほどである。管理職制度をめぐる変化の動向を、以下に類型化を通じて把握してみることにしよう*。

* 以下の記述は〔13〕に多くを負っている。その他には〔22〕、〔25〕などを参考にした。

表2 管理職制度の再検討

(1) 課長制度の見直しの内容 (人間能力開発センター調査)

	既に完了	実施の予定	検討中	検討が必要
企業数	174	174	174	174
(1) 本来の課長への昇格基準を厳しくする	40	20	29	48
(2) 本来の課長の数の増加	10	2	5	19
(3) 本来の課長の数の削減	14	5	22	44
(4) 資格制度の採用	63	11	22	23
(5) 専門職制度の拡充	20	11	44	44
(6) 補佐・待遇職の増大	9	2	8	20
(7) 補佐・待遇職の削減	21	2	11	31
(8) 管理職と専門職等との分離の徹底	22	21	26	43
(9) 管理職の定年制	21	1	11	55
(10) 管理職の短期任期制	3	0	9	33
(11) プロジェクトチーム等による課長および同等職の活用	16	5	18	35
(12) 関連会社への出向	32	13	14	20
(13) 関連会社への移籍	15	5	12	24
(14) 資格制度中心の管理への移行	20	7	20	33
(15) 課制廃止	14	1	5	24
(16) その他	2	0	0	0

(注1) 1 回答は重複しているので企業数にその合計は一致しない。

2 その他の内容は次のとおりである。
資格マネージャー制と職位の分離制
課長相当層の増大と処遇

(2) 管理職制度の純化

さきに指摘したとおり、日本の管理職制度は役職処遇としての性格を強くもってきた。“彼にもそろそろポストを与えないと……”という感覚が背後に働いている。その結果、ポストが相対的に不足していたり、当人の能力的要素を加味すると正職には付けがたい事情などによって、補佐、代理、心得、待遇、さらには次長、副長といった所謂補佐職が沢山出来てきたりする。「地位は、組織が提供できる典型的な誘因」(〔11〕)であることは確かであり、成員への動機づけからして、それも止むを得なかったかも

しれない。「過去の永い管理慣行が作り出す“期待”を完全に裏切るとは危険なこと」(〔11〕)でもあった。しかし、ポストづくりにも限度があるし、地位としての魅力にもかげりが生じた。そのうえなんといっても、管理職の性格(その責任と権限)をあいまいにさせるといった致命的欠陥も発生したことから、管理職制度がもつこの面の性格にメスが入られることになったのである。ひと口で「管理職制度の性格的純化」とも、あるいは「管理的職能中心主義化」とも表現できるかと思う。

こういった管理職制度の純粋化をめざす制度

(2) 管理職について今後予想される方回 (関西経協調査)

(数字は会社数)

項目	産 業														
	製 造 業					非 製 造 業					全 産 業				
	100人未満	100人以上300人未満	300人以上1000人未満	1000人以上	計	100人未満	100人以上300人未満	300人以上1000人未満	1000人以上	計	100人未満	100人以上300人未満	300人以上1000人未満	1000人以上	計
1. 管理職ポストを削減し職制を簡素化する	3	11	9	15	38	2	3	1	2	8	5	14	10	17	46
2. 能力主義を徹底し降職制などの適用を強化する	7	9	8	3	27	6	8	7	4	25	13	17	15	7	52
3. 管理職停年制の実施	1	1	2	6	10	1	—	1	1	3	2	1	3	7	13
4. 管理職任期制の実施	1	1	2	2	6	1	—	2	—	3	2	1	4	2	9
5. 年功的な自動昇進の廃止または縮少	8	15	23	18	64	8	12	11	10	41	16	27	34	28	105
6. 職能給比率の引上げ	8	7	8	6	29	3	9	4	4	20	11	16	12	10	49
7. 管理職該当者がふえても管理職ポストはふやさず資格制度で処遇する	10	18	21	29	78	7	12	12	13	44	17	30	33	42	122
8. 専門職制度で処遇する	—	—	1	3	4	—	—	—	1	1	—	—	1	4	5
9. 社外出向、再就職など転進を促進する	—	—	—	1	1	—	—	—	1	1	—	—	—	2	2
10. そ の 他	1	1	1	—	3	—	—	—	—	—	1	1	1	—	3
	17	28	34	35	114	14	16	15	14	59	31	44	49	49	173

注：無回答7社

変更実施事例は多様であるが、内容的にはつぎの3タイプが区分できるかと思われる。

(イ)管理職位と資格等級の切りはなし

最も一般的なのは、処遇系列を役職昇進と資格昇進という二本立にすることである。これは多くの企業がとり上げていることであるが、具体的には資格制度の採用という形をとることになる。別表でみるとおり、調査企業174社のうち63社(36%)がすでに実施している。実施予定、検討中、検討が必要も入れれば、全体の8割の企業が資格制度の導入やその充実による管理職制度の純化を問題にしている。その基本的な考え方は、「役付職位を、処遇上の身分・呼称ではなく、組織編成上流動的に任命される、

重要業務の役割担当者である」というようにして、管理職概念を純粹化することにおかれているかと思われる。

(ロ)社会的通用性のある呼称の採用

それにしても、資格制度そのものは随分以前から設定されていた。ところが、うまく機能してきたとは言えなかった。その二の舞を避ける意味で、「社会的通用性をもつ役職名を使用することによって資格制度を組みたてる」ということが考えられてきた。つまり主事・参事、あるいはまた社員一級・二級といってみても、会社の外で通用する肩書としては弱い。かくして「資格呼称に部長、課長などのかつての役職名を用い、実際の管理職にたいしては、マネジャ

一、ディレクター、チーフといった名称を用いる。あるいは、管理職位にある者には“〇〇課長（たとえば人事課長）”と職位名で呼び、待遇資格の者にたいしては“課長”と呼ぶ」ということにするわけである。

(ハ) 専門職の活用と処遇

組織のなかで仕事をし、職能を向上させていくことによって管理職への階段を一步一步あがっていく。これが、組織職業人にみられる通常のキャリア開発概念である。しかし考えてみれば、それはあまりにも画一的にすぎるのであって、人の能力や性能がさまざまであり、また組織が求める人材も多様なのが現実である。昇進系列にしても、職能別に、あるいは成員の適性に応じた形態が考えられてよい。個性ある人材とその専門性を活用し、それなりの処遇をすることは、成員にとっても有意義である。こういった発想のもとに登場してくるのが専門職制である。管理職制の方からこれを問題にするなら、「管理監督職を、キャリアの延長線上におくのではなく、ひとつの機能として理解する」という立場なのである。

管理職にある者は、部下を通じて業務を遂行するという性格があり、部下の統治・指導、人間関係の処理に関して能力と関心を高めなければならないが、専門職のばあいは、自ら業務を遂行し、もっぱら専門分野における業務上の能力が重要である。その意味で能力は高いが部下指導や対人関係に興味をもてない人々が、企画や研究開発などの面で能力を発揮することが可能になる。別表にみるとおり、専門職制度の拡充を問題にし、かつ管理職と専門職との分離を徹底させる措置は、これまでも相当数の企業が実施してきたし、検討中と検討が必要という回答は一層多い。

(3) 実力主義的管理職制度

一斉昇進的色彩をもつ管理職制度は、どうしても、その選抜はきびしさを欠き、能力主義の人事配置とはいいがたいのが現実であった。実際のところは、各企業とも管理職の任命に当って選考・選抜といったことを行っている。そのかぎりでは、日本の管理職制度も実力主義なの

であるが、水増し昇進の傾向は相当に強い。そのうえ、一度管理職位に昇進すれば、およそ降格ということは、刑事罪に類する位のトガがないかぎりありえないことである。だが、この様相が相当に変革されつつあるようだ。それを、ここでも三つの側面で捉えてみよう。

(イ) 管理職定年制

かつて昭和30年代後半に、2～3の企業が管理職任免制なる施策をうちだして世をさわがせたことがあった。任命の方ではなくして、免職制を導入したところに特色があるわけだが、要は一定期間（一般には2年から3年）後に引きつづき管理職に留ってもらうかどうかをきめるという制度なのである。その後の高度成長期にこの制度は影をひそめたが、いま、改めて脚光をあびてきているわけである。

これにはいくつかのタイプがありうるが、現実的には、(イ)管理職任期制度、(ロ)管理職停職制度が代表的パターンと思われる。

管理職任期制度は、文字どおり管理職に任期がある制度であって、再任ないし留任が期間中の実績で判定されるばあいと、これに加えて再度管理職登用試験を受験させてきめるものがあるようだ。

いっぽう管理職停年制度というのは、「ある一定年令に達したとき、もしくはある職階で一定年数経過したとき、そのポストから退いてもらう」制度のことである。ある企業の例では、係長は35才、課長は45才、部長は55才が停職年令になっている。40才過ぎてまだ課長になれないとか、45才をこえたのに部長になれないようでは、もはやそれ以上の能力開発はむずかしく、より上位の管理職として不適格というわけである。

企業によっては、「一般従業員のばあいは60才が定年であるのに、管理職のばあいは定年が55才」となっている。これなどは、管理職定年制というべきものである。

(ロ) 管理能力アセスメント制の導入

管理職選別時代の到来によって、管理職への登用方式は、あらたな展開をみせてきたようである。管理能力のアセスメント(事前調査)という方式の登場こそが、それをよく物語っている。

これはごく最近のうごきであるが、関心は急速に高まってきている。たとえば管理職の選考・評定の方式に関して関西経協が昭和51年暮の段階で実施した調査では調査項目に掲上されず、人間能力開発センターが昭和52年秋の段階で実施した調査では掲上されているというほどの急進ぶりなのである。従来からもアセスメントの制度がなかったわけではない。しかし内容は業務知識等に関する試験か論文程度のものであり、選考に当って中心的な役割を果すのは、人事考課と上司の推せんである。ところが51年以降、アメリカで開発されたものをベースにしてではあるが、相当にキメ細かいアセスメント方式を実施する企業がふえてきているのである。しかも、将来にむけて管理職を育成する見地よりは、選別を直接の目的にしてである（〔27〕）

（ハ） 管理職年俸制の導入

選別されて管理職に登用されそれ相応の職責を果すことが期待されることになると、管理職の賃金体系についても、それなりの対応が必要になってくる。実力給であると同時に責任給でなければならないというわけである。少なくとも一般職とは異なる賃金体系の組立てが必要だというわけであって、そこから年俸制が構想されたわけである。現に実施されている企業もあるようだが、実例研究が不十分なので、ここではこれ以上はふれず、今後のリサーチにまきたい。

日本の管理職制度がいま転機にさしかかり、さまざまな側面で変質しつつある様子は、これまでの記述で十分にうかがい知れるところであろう。これ以外にも、たとえば社内公募制とか管理職複数制といった、きわめてユニークな制度変更もある。これらの変質を、大きく、純粹化と実力主義化という観点でとらえたわけであるが、日本の管理職制度は、いまこの方向にむけて大きく動いていると理解することができる。

3. 期待される管理者像

管理職の制度的特性とその変動について検討をしてきたが、つづいて本章では、管理職の機能的側面をとりあげることにはしたい。具体的には、日本の管理職に期待される資質面と行動面

の特性を検討することであり、その変動について分析することである。

さて日本のマネジメント・リーダーシップの特性を知るためには、まず、①現実の管理者たちの価値意識(とくに組織観、仕事観、人間観)を調査してみることであろう。つぎは、②期待される管理者像を解析することであり、これには企業(つまりはトップ・マネジメント)が示す管理職の資格要件なり行動基準を分析して、みること、フォロワー(部下たち)の期待する上司像を調査することの2つが有力である。ここでは、もっぱら②をとりあげてみることにするが、これに先だて、一つの調査結果をみておくことにしよう。それは、昭和48年に通産省が実施した調査の一部であって、「いま管理者に不足している能力はなにか」についての集計結果である（〔29〕）。調査対象として掲げられた能力項目はつぎのとおりである(相互に性格が鮮明になるように、文章は若干修正した)。

- a 自主的に問題を発見し、その解決を図る能力
- b 目標を適切に設定し、上手に方向づけが出来る能力
- c 緻密に仕事を計画し、所望の結果を確実に達成する能力
- d 環境が変化するなかでフレキシブルに判断する能力
- e 部下の能力を巧みにひきだし、活用しうる能力
- f 上下左右を説得し、関係者の協力を得ることが出来る能力
- g 部下の心情を的確につかみ、チームワークを促進できる能力
- h 部下を育てる能力

不足している能力項目を調べるためのリストアップは、同時に、必要不可欠な能力項目のリストアップのはずである。管理者に必要な能力が、a～hの各能力項目で十分にリストアップされているとは思われないが、現代経営が当面する課題によく対応していることは確かなようである。主体的な問題形成とそれを踏まえた目標設定、環境変化への感受性と柔軟性、そして

表3 管理者に不足している能力

	管理者自身の回答結果	管理者以外の回答結果
a	62.0 ①	49.1 ②
b	26.0	32.2
c	19.0	21.2
d	58.8 ②	54.8 ①
e	21.3	30.2
f	26.3	19.8
g	36.8 ④	46.3 ③
h	37.4 ③	37.7 ④

(注) 管理者自身については342人、経営者、スタッフ、一般社員など管理者以外については546人の回答者に占める、それぞれの割合を示す。

通産省「企業人教育の基本的ビジョン」より

燃焼する集団づくりといった概念は、1970年代に入ってクローズアップされたものである。事実、調査結果をみると、こういった能力項目、つまり上で書いたa、d、gといったものが、不足する能力の三本柱になっている。調査結果は、表3に示すとおりである。

さて、多くの管理者たちに不足していると指摘された「自主的な問題解決」、「変化に適応するフレキシブルな判断力」、「燃える職場づくり」といったことへの能力は、従来の日本的経営のなかで、どれほど強く意識され、またその必要性やそれにむけての能力開発が重視されていたであろうか。

たとえば、率先垂範の指導性が必要である点はつとに指摘されてきたが、それはむしろ気構えないしは部下への姿勢であって、現状を深く掘りさげて鋭く問題を分析するといったことよりは、“清泥合わせのむ包容力”こそ肝心といった指摘の方が主流であったように思われる。さらに、周囲への順応性とか協調性という視点は強調されたものの、変化への感受性そのものが、そして、それを踏まえた弾力的な判断力といった概念には、どれほど関心がよせられていたであろうか。また、会社や職場への一体感やよい人間関係を育成していくことの重要性は強調されたけれど、燃焼する“仕事集団”といっ

た発想は、従来はどれほどポピュラーであっただろうか。

いずれにしても、日本の経営が直面する現代的課題に関連して、管理者に期待されるものが変化しつつあることは確かなようである。以下には、管理職に期待される資質要件がどんなものであるかを、ケースを中心に検討し、あわせて変化の動向をさぐってみることにしたい。

(2) トップが期待する幹部社員像

まず、経営のトップ・マネジメントが寄せる管理者への期待について検討することにした。最初に、一流企業数社の社長の発言に注目することにし、ある雑誌に収録された「期待される幹部社員像」を借用して、以下のように要約してみることにしよう〔4〕。

- (イ)人もついで来、他部門も協力を惜しまない、徳をもっていること
- (ロ)確固たる信念をもちつつも時代の変化を見定め、長期的展望に立って迅速かつ明確な判断を下し、直ちに行動を起しうること
- (ハ)基本を大切にし、積極的に挑戦し、創造的に発想する
- (ニ)みなぎる気迫に加えて、文化性、国際性、社交性といった奥行きと巾と広さをもつ
- (ホ)使命感に燃え、高い目標にチャレンジし、幾多の困難を乗り越えていく人間
- (ヘ)深い洞察力に裏うちされた果敢な行動力、確固たる専門的基盤、そして温かな人間性で組織力を高めうる
- (ト)全方位思考のできる柔軟な頭脳をもち、常に問題意識をもって既存のものに安住せず、上司にこびらず、行動的である
- (フ)企業内外の情勢を正しく認識して仕事の実行計画を立て、ピンチに際しても果敢に行動し、豊かな人間性のなかにも厳しい指揮がとれる

トップ経営者8人衆の期待を検討すると、いくつかのキー概念がクローズアップされてくるようである。

1つは、積極的な行動力という点である。(ロ)、(ハ)、(ホ)、(ト)、(フ)と、その数はきわめて多い。2つは、とらわれのない的確な情勢判断ない

し洞察力という点である。(ロ), (ハ), (ニ), (ホ)がそれを含んでいる。

3つは、他者への配慮が働くという意味での人間性の側面である。(イ)はその点だけを強調しているし、(ハ), (ホ)がそれを含んでいる。

以上を総合したものになるかと思われるが、さる経営者が、簡条書きで7つの能力項目を掲げているので、全体の収約として掲げておくことにしよう。([4])

- ・全従業員の模範となり、全社の人望をあつめうる能力
- ・人格、識見、能力、勤勉において秀いでている。
- ・柔軟な思考力を有し、時代を先取りできる先見性と洞察力を兼ね備える人
- ・人間味があり、部下、同僚、上司、関係取引先との間に好ましい環境を常にかもし出す人
- ・単に経営者の意向を代弁して同僚、下部に流すだけではなく、逆に全従業員の真の声を経営者に建言する信念と勇気をもつ
- ・企業の倫理性と社会的責任を自覚し、その行動において間違いのおそれがない
- ・企業の業績向上と発展とが、即ち全従業員の生活向上と福祉増進にもつながるといふ、会社と全従業員とが一体不可分の関係にあることを経営理念とする

望まれる管理者の資質要件は、これによって充分につくされているかと思われる。それにしても考えさせられるのは、行動的（ないしオペレーショナル）なレベルでは何ら具体的な表示がないということである。欧米において刊行されている管理者論の教科書をひもとくと、管理者の資格要件や期待される資質といったものは、まことに具体的にして内容的で、眼でみて測定可能なほどである([1], [14], [16])。それに反し、以上によって示されたトップらの期待はまことに抽象的であると言わざるをえない。日本の経営においては、個々の職位への役割、職責、権限が不明確にしか規程化されていないと言われるが、その傾性は、管理職の役割期待に関して文字どおりそうになっている。このように役割

期待や行動基準があいまいであるから、サンクションが発動しかねるということになる。つまり管理職としての職責を十二分に果そうが果すまいが、あるいは模範となる行動様式をとろうがとるまいが、その判定基準があいまいだから、賞も罰もないということになる。抜てきも、その逆の降格も、実際問題としては実施しえないということになるわけである。

それにしても、もう少し具体的な、個別企業の例をとりあげておくことにしよう。この例は、近代的センスがみなぎっていると同時に、掲げる項目がきわめて多い。それ自体、実は組織の管理者が負う宿命かもしれない。多岐にわたる多彩な能力をこなさなければならないというのが、その意味するところである。以下には、スペースの関係ですべての項目（内容）を掲げないで、抜粋しながら紹介することにしたい。大きくは、積極性（イニシアティブ）、即決・即行動（ディジジョン）、人ひとりを大切に（モチベーション）、上下左右のコンタクト（コミュニケーション）の4領域からなっている。その内容は、一部のカットはあるが、つぎのようなものである。

①積極性

- ・管理者は問題を積極的に取り上げよ
- ・職分に応じ、何が問題かを自らに問い、緊急度重要度に応じ、時機を失せず、上下左右に提案すべきである。

②即決・即行動

- ・管理者はそれぞれのレベル、役割に応じ、誰が何を決めるべきかを明確にし、クイックレスポンス、クイックアクションを実行せよ。
- ・イエス・ノーを的確に
- ・すぐ答が出ない、大切なことが下部で決められるのは「管理者の責任」。
- ・責任をまず自覚せよ。権限はその裏付けとして生まれる。
- ・経営管理の要諦はトップダウン。方針、計画の指示を。
- ・トップの意思決定は無前提的。ミドルは調整と統合活動が必要。

③人ひとりを大切に

- ・部下の心のなかに、その仕事を通じて会社に貢献しようとする意欲を起こさせよ。
- ・人間の能力は無限である。
- ・人ひとりの能力を大切にする人材の活用を大胆に行なう。
- ・若いエネルギーを経営管理の戦列に加えよ。
- ・一人ひとりの戦力を発揮させる場を作る。
- ・OJTを主体とし、off・JTで補う。
- ・部下各員と直接的な face to face の密着した接触を。

④上下左右のコンタクト

- ・情報は、自ら求め把握するものである。
- ・説得と協議による管理を。
- ・上下左右のコンタクトにつとめよ。
- ・上から下へ―上司の意図をよくこなしで下に伝えよ。
- ・下から上へ―情報を積極的に取得せよ。組織の中間に問題を停滞させるな。
- ・会議の利用を効率化せよ。討議の場、決定の場の区別を知れ。

これの全体を鳥かんしていえることは、周囲との意思疎通を十分にはかり、よい職場条件をつくりつつも、積極果敢に前進し、仕事の論理にてらして、やるべきことをきちんとやることこそ管理者の職責であると説いているかと理解される。先に分析した、トップ・マネジメントからの期待と、ピッタリ波長がまっているようである。

(3) 部下（一般社員）が期待するもの

トップマネジメントが期待し、会社から示す管理者の役割や資格・資質要件とあわせて、部下ないし一般社員からのそれを検討することは、管理者の機能を把握するうえできわめて有用である。これは、いろいろな形で調査されているが、ここでは、筆者自身が収録した、二社でのアンケート調査の結果を掲げておくことにしよう。収録された項目それ自体は多岐にわたるが、ここでは、重要不可欠なものとして認識されたものを重点的に掲げておくことにする。いずれも課長に対する役割期待であるが、係長ないし主任という一階層下の部下からの回答である。「課長

のマネジメントの現状を診断したうえで、要望、苦情、期待を具体的かつ内容的に記述して下さい」というアンケートへの自由回答である（原文のまま）。

(A社のばあい)

- ・課のあり方、日常業務以外のなすべき仕事、人員配置、および情報の採取と伝達等について、課長としての戦略的な考え方をうちだすと同時に、行動して欲しい。(A-1)
 - ・細かいことに気を使ったり言ったりせずに、一段と高い立場で物を観たり考えたりして欲しい。また常に問題意識を持って欲しい。(A-2)
 - ・部下に命令した仕事の結果についてはその内容を課長も十分理解し、よい点と悪い点の指摘を、納得できる仕方ですて欲しい(A-3)
 - ・部下からの相談事に真剣に取り組むのはよいが、部下に対して仕事上及び個人的な問題点の指摘と注文を、もっと厳しく出すべきではないか。(A-4)
 - ・部下に十分な責任を持たせて仕事をやらせ(担当者の分野にまで細々と入ってこない)、軌道を外れそうな場合に適切な助言と方向づけをして欲しい。(A-5)
 - ・部下全員の発言と意見を積極的に求めるようにして欲しい。(A-6)
 - ・情報の伝達がときたま無い場合があり、もっと伝える情報をこまめに部下に伝えて欲しい。(A-7)
 - ・部下には「自覚と責任」をもたす意味である程度仕事を任せるのはよいが、たえず関心をもってもらいたい。(A-8)
 - ・業務時間外(酒、ゴルフ、スポーツその他)でのコミュニケーション促進ではなく、業務指導の中から促進するよう努力して欲しい。(A-9)
 - ・部下に意欲的に業務を遂行させる職場の雰囲気作り、動機づけは結局、その課長の人間的魅力でありそのため不断の自己啓発が必要である。(A-10)
- 以上の10項目について、その内容をつぶさに

検討してみると、つぎのようなことが抽象できるかと思う。

(イ)課長はもっと毅然としてほしい。部下を信頼し、仕事を任せ、大所高所でふるまえ。

(ロ)ただし、それは放ったらかしとは違う。部下をもっと鍛え、仕事のうえで厳しく接し、方向づけと指導をおこたりになく。

要するに、上司からの干渉的ふるまいはいやだし、仕事は自分自身で大いにやりこなしたい。だが放任は困る。ともに仕事をしていることを忘れずに、かつポイントはしっかり押えて、問題点の指摘、出来ばえの評価、助言と指導、情報の提供などは間違いなくやってほしい。全体を流れているものは、こういったことではないであろうか。A-3, A-4, そしてA-9にその典型をみる思いである。やさしさや温かさといった面への要請が、このばあい皆無に近い。部下たちは仕事人なのであり、彼らはその眼で上司をみ、同じ姿勢を上司に要請している。

(B社のばあい)

- 課員からの報告を受けるだけでなく、計画の変更、伝達事項など徹底するようにしてほしい。会社の基本方針で機密にわたらない事項は、下部まで浸透させてほしい。(B-1)
- 部下の意見を「聞き上手」になって誘導せよ。会議打ち合せでは、部下の意見を積極的に誘導し、適切な助言、意見をし、他課係との調整役を期待する。(B-2)
- 叱責する際に、部下の反抗心を起させたり、委縮させたりさせぬようユーモアをまじえて叱り(核心をつきながらも)、最後に励ましの言葉をかけてやるなど、うまい叱り方のコツを体得してほしい。(B-3)
- 精神的な面で良い職場環境下にあることが、安心して快く働ける必要条件である。チームワークと良い職場環境は、リーダーによって作り出されるものであるから、自らの人間性を磨くことが肝要。(B-4)
- 管理者自身悪い意味でのスペシャリストになしてほしい、部下の統率指導に欠ける。

(B-5)

- 目先のことだけにとらわれず、部下の養成に力を入れてほしい。(B-6)
- 少しの間違いをとがめる。ケチはつけるが代案とか解決方法は教えない、目標を示さない、枝葉末節にこだわる、権力的な振舞をするなどのことがないように。(B-7)
- 極端なセクト主義におちいらぬこと。目標達成のために各部課間に競争意識が湧いてくる。これは売上増進にもつながりプラスの面は大いにあるが、課長同士が露骨に表面にあらわすと部下は迷惑する。(B-8)
- 絶えず問題意識を持って問題点をとらえ、当面の問題が解決したら、長期的問題にじっくり取り組んでもらいたい。日常業務をとりこぼしなく処理していればよいといった現状満足タイプが見られる。(B-9)
- 課長権限で解決できるものでも本社の指示を求めるケースあり。即断即決を大いに期待したい。(B-10)

このケースのばあいは、A社とは違う点が多くつか見出せる。つぎのような点がその主なものである。

- (イ)管理者が部門間の調整や根まわし役として機能することへの期待が強い
- (ロ)それというのも、管理者の意識や行動が自己部門のことに限定され、ときに城意識やセクショナリズムを惹起しているからである。どうしても仕事は他部門との関連をもつわけであって、その関連づけは担当者レベルではやりにくいわけである。
- (ハ)いずれにしても一般担当者にとっては、仕事のやりやすさこそ最大の関心であり、これにむけての条件づくりや障害除去を求める要望がきわめて多いのも特色である。
- (ニ)そういった条件づくりとして、ヒューマン・サイドに関連した要望が目立つ。B-3, B-4はその代表的な発言であるが、B-2, B-7もまたその類である。ヒューマン・サイド以外では、情報提供の役割を強調したB-1, 根まわしの土壌づくりを要望したB-8などが目立つ存在である。

(外)管理者としての自覚、とくに前向きの積極的姿勢を要望する意見も目立つ。B-9, B-10の2つは際立っているが、B-5, B-6, B-7もまた全く同趣旨の発言と理解できよう。

このようにB社のばあいは、A社にくらべれば課長への役割期待は多岐にわたり、管理職の側からみれば大いに身のひきしまる思いであろう。問題は、ここからどれほど日本的特性なるものを抽象することが出来るか、である。

たとえばB-1で、「会社の基本方針で機密にわたらない事項は、下部まで浸透させてほしい」と要望されているが、これなどは、経営と労働はむろんのこと、経営者と管理者ともほぼ完全に区分されている欧米においては、管理職への役割期待としてはまず想起されないことではないかと思われる。日本の経営にみられる、いわば独特な管理者職能かもしれない。

B-2, B-5, そしてB-8にもられている管理職への役割期待もまた、欧米の管理者職能にはみられない日本的特性かと思われる。というのは、欧米にあっては各職位にたいする役割規定が明確であり、それぞれの職務分掌がは

っきりしている。それ故にであろうか、その職位にとって固有かつ限定的な職能を遂行することが責任であると同時に、それで済むわけである。個々の管理者にとっても、他部門との調整にエネルギーをさく必要は少なくてすむし(B-2の逆)、むしろ部門主義でよく(B-8の逆)、自分自身とてその道のスペシャリストであることこそ必要だからである(B-5の逆)。

(4) 管理者の行動指針(あるケース)

管理職たるもの、上下からの役割期待があるならば、なんとしても、それらにこたえていかなければならない。役割とは、そもそもが社会的な期待のことであり、自分の周囲から寄せられるそれら期待に応えることこそ、役割を果すことそのものだからである。

そのような観点に立って、ある企業の管理職グループ(中堅企業の部長クラス)は、管理職としての自らのあり方を律するものとして、行動指針(行動の規範と基準)を作成した。上下の役割期待を十分に検討し、企業の経営方針をもよく認識し、自らへの反省をこめて、熟慮に熟慮を重ねて案出したものである。にわかにな出来あがったわけではなく、数回にわたる合宿研

表4 管理職行動指針(規範と基準)——ある事例

1. 部門目標を超えて、常に全体目標に対する問題意識をもってことに当る。
 - 1) 日頃より関連情報を他部門に進んで流す
 - 2) 他部門業務への提案と苦情を計画的に交換する。
 - 3) 他部門にわたる業務については定期的に見直す。
2. 健全な信念を培い、主体性をもって自己の特色を発揮する。
 - 1) 行動の一貫性をもち、少数意見でもねばり強く自己主張する。しかし健全なアイデアがあれば、自分の考え方を変えてそれに応じる。
 - 2) 自己の発言、行動を客観的に評価し、結果に対する責任を担う。
 - 3) 従来の慣習にとらわれず、高度の想像力を駆使し、必ず複数の提案を出す。
3. 仕事の喜びを部下とわかち、相たずさえて、より高い目標に挑む。
 - 1) 成果は部下の創意とし失敗は幹部の発意として自ら責を負う。
 - 2) 部下に積極的に仕事を委譲し、高次元の目標に組織をあげて挑戦する。
 - 3) 築いた成果により明日の夢を部下と語る。
4. 部下に関連した情報を伝え、背景説明を十分に行なって、部下のアイデア、改善意見をくみ上げ、目標達成に反映させる。
 - 1) 仕事を与えるときは、必ずその目的、意図、結果の意義、遂行に必要な情報を与える。
 - 2) 現状はどうか、これでよいのか、何が問題か、他によい方法がないかを鋭く意識させ、自ら創るよろこびを与える。
 - 3) 部下からのアイデア、意見は積極的に汲みあげ、採否いずれにせよ部下と話し合う。
5. 心のふれ合いを通じて、真の人間集団としての信頼関係と一体感を培う。
 - 1) 部下の失敗は自ら責任をとる。
 - 2) 部下の訴えに対しては親身に対応する。
 - 3) 部下には、仕事の評価を自ら行なうよう指導する。

修を経て作成されたもので、さすがに見事なものである。それは表4に示すとおりである。効率的にして健全な組織づくり、環境の変化によく適応しつつ総力が結集される組織づくりは、これからの経営組織がかゝえる共通の課題である。いまみた管理職の行動基準は、全くのところ、このような組織づくりを実現させることになるほどに立派なものである。日本的経営組織における管理職が担う課題、期待される資質要件とは、まさにこのようなものなのであろう。

それにしても、部下を気づかい、部下を育て、そして部下とともに歩む姿勢が強くにじんでいるように思うが、この辺が、実は欧米の基準ではとらえられないところかと思う。3—(1)に「成果は部下の創意とし、失敗は幹部の発意として自ら責を負う」というのがある。わるくすると親分・子分関係に置きかえられそうな雰囲気であるが、よい意味では権限委譲の極致を示しているわけであり、部下の信頼を謳いあげたものと理解される。また5—(2)の「部下の訴えに対しては親身に対応する」というのも、日本の管理者像につながるかと思われる。3と5のタイトルである「仕事の喜びを部下とわかち」、 「心のふれあいを通じて真の人間集団を築く」といった捉え方のなかには、日本的経営における職場集団が、ゲマインシャフト的色彩を強くもっていることをよく表現しているように思うのである。

4. 経営組織の諸条件とマネジメント・リーダーシップのあり方

管理職をめぐる制度、ならびに管理職に期待される資格・資質要件にみられる日本的な特性を、断片的ではあるけれど辿ってきた。最後にリーダーシップ行動にみられる特性という観点に立って、管理職のあり方に投影されている日本の経営の特質を掘りおこしてみることにした。再言すれば、経営組織の日本の特質を管理者のリーダーシップ（つまりマネジメント・リーダーシップ）に関連づけて捉えようというわけである。

だがそれに先立って、まずは、組織とリーダーシップとの関連に関する一般的な命題のいく

つかを、あらかじめ整理しておくことにしよう。

(1) リーダーシップのスタイルと組織特性

管理者がどのようなリーダーシップ行動をとるかは、組織の性格によって強く影響される。リーダーシップ行動については、よくパターン化がなされる。これには、独裁型—民主型—放任型といった類型化、PM—Pm—pM—pmといった類型化など多様である。そのように区分されたリーダーシップ・スタイルのどれに近い行動を現実にとるかは、主体的要因と客体的要因との相互作用できまってくる。主体的要因とは本人（リーダー）の性格や価値観である。いっぽう客体的要因としては、フォロワー（部下）、上司、同僚という3者のそれぞれの特性、職務の要請、そして組織の現実という5つが抽出されうるが、ここでは、組織特性に焦点をあてておきたい。

ところでリーダーシップ行動に及ぼす組織の影響には、最小限、つぎの3つの側面があるように思う。1つは、組織目標が及ぼす側面である。2つは、組織構造が及ぼす側面である。そして3つは、組織文化が及ぼす側面である。

まず目標が及ぼす側面であるが、たとえば教育（学校）、研究（研究機関）、治療（病院）、更生（少年院）、拘束（刑務所）、生産（工場）、販売（営業所）、治安（警察）といったもののどれを組織目標にしているかによって、リーダーシップ行動は変わってくるはずである。またその目標が私的なもの（民間の企業組織など）か公的なもの（官庁組織など）か、営利追求のものかサービス提供的なもの（利益をあげることにそれ自体が課題ではない）かによって、管理者のリーダーシップ行動は変わってくるであろう。

つぎに組織の構造的諸側面であるが、これは役割の体系、権限の体系、情報の体系が中心的な内容となる。役割体系については、役割の配分と配置がどれほど明確に規定されているか、どれ位の広がりをもったものであるか、役割相互の調整はどのようになされるかといった点がポイントになろう。また権限体系については、集権化と分権化の度合いが中心になるであろう。

そして情報体系については、情報交換のルートや手続き、そして交換される情報量の大きさがポイントになるであろう。

最後に組織文化の側面であるが、要するにこれは、組織のなかに存在する価値と規範がもつ影響力に着目することなのである。「長い間には、組織にもまた、性格とか型として認識されるような一定の行動様式が認められるようになる」のであるが、「組織の成員は、まもなく、組織のなかに生きている価値体系に気づき、この価値体系から生まれる数多くの期待に基づいて自分たちの活動の指針を見いだすようになる」〔9〕のである。

このような組織のさまざまな側面が、大なり小なり、管理者のリーダーシップ行動に影響する。したがって、ある経営組織の特質といったものは、そこで発揮されているリーダーシップ行動の現実を分析することによって明らかにすることが出来るわけである。

(2) リーダーシップの条件適応

つぎに、リーダーシップ行動が組織特性に規定されるについては、3つの要因があると考えられる。1つは、リーダーシップ行動が組織機能の重要な要素であり、機能達成上当然にそうなることが組織から要請され、また強制もされるからである。組織は自らの機能要件を充足するうえで、さまざまな措置を構ずる。構造の整備、制度の設定、教育や訓練の実施などがそうであるが、マネジャーのリーダーシップ行動にも多くを依存する。成員への動機づけをし、指揮・指導をし、かつ集団としてのまとまりをはかり、目標の実現にむけて影響力を行使する部門管理者たちのリーダーシップ行動なくしては、組織としてその機能要件をよく充足することはできない。つまりリーダーシップ行動は、組織の機能上の要請からして、当該組織の特性を反映したものにならざるをえないわけである。

2つは、マネジャーもまた一個の人間であって、状況からの影響を排除しては自らのリーダーシップ行動を律せられない点に由来する。周知のように人間はきわめて可塑性に富む存在である。そして、周囲に同調しやすいし、同調し

なければ生存しえない存在である。組織からの機能上の要請に強制されることは別の次元において、マネジャーの思考と行動は強く組織の実態から影響される。とくに、組織が伝統的に培ってきた慣習や慣行、いうなれば当該組織に固有な価値や規範といったものには、強く拘束される。組織の伝統・慣習・慣行、それらの基盤にある価値と規範は、その組織のスタイルをつくりあげる。人間にパーソナリティがあると同じような意味で、どの組織にも、その組織に固有の性格特性がある。それはよく組織風土(organizational climate)などといわれるが、マネジャーのリーダーシップ・スタイルは、この組織風土をよく反映したものになるはずである。*

3つは、リーダーシップの有効性は条件適応的でなければ高まらないことに関連する(たとえば〔24〕)。上でみたように、マネジャーのリーダーシップ行動は組織の諸状況によって影響され、制約され、規定される。しかしそれは、単に受動的な性格としてあるだけではないというのが、ここでの論点である。受動的な意味で影響されることは事実なのであるが、組織の現実的な諸条件に積極的に適合していくという、現実との能動的な対応を問題にしたいのである。とくに、リーダーシップの有効性を増進するという観点からとらえるなら、組織諸条件との能動的な適合を欠いたリーダーシップ行動は、現実にはありえない。たとえば日常的にも、従来から、人をみて法を説けなどと言われている。これが単なる格言ではなくして、社会科学的な命題である点は、リーダーシップの条件適応理論が教示するところである。つまりどのようなリーダーシップ行動がとられるかは、そのリーダーシップ行動の舞台装置を構成する諸条件に依存するというわけである。そのばあいの諸条件としては、たとえばリーダー=成員関係、課業構造、地位のパワーの三セットが抽出されている〔3〕。これらは、ひろく組織変数ととら

* 組織風土の概念やそれがもつ機能などについては、拙稿「組織開発の理論と方法」(「産業訓練」, 昭52年1月~12月)を参照。

えることができるのであり、それら個々の性質とそれらの組みあわせによって、効果的なリーダーシップ・スタイルが規定されるというわけである。因みに「課業の要求があいまいかあるいは組織の手續、規則、方針が明確でない場合には、(率先垂範型の) 指導的リーダーが、部下の心理的要求を満足させつつ課業を完成させるのに貢献する」といった命題が成立することになる。いずれにしても、組織特性を視野の外に追いやったリーダーシップ行動はありえず、リーダーシップ行動は、当該組織の特性を大きく反映したものになっているはずである。

以上が、組織特性とそこでのリーダーシップ行動のあり方との相関に関する一般的命題である。ただ、相関とはいいながら、組織の側がリーダーシップ行動に及ぼす影響については触れながら、その逆は問題にしてこなかった。つまり管理者のリーダーシップ行動が組織のあり方に影響を及ぼし、組織特性を形成させるという側面である。この側面は当然に考えられるところであり、また経営活動の実践面においては、組織の側で強く意識されている。たとえば組織の活性化を実現するために管理者の強力なリーダーシップの発揮やリーダーシップ・スタイルの改善を意図して教育や研修がなされるなどは全くのところそうである。そしてまた事実、よきリーダーをいただく組織や集団は、効果的かつ健全に機能している。だが本稿は、もともとが、リーダーシップ行動を通して日本的経営組織の特性を把握することが意図されている。つまり、組織特性がリーダーシップ行動に及ぼす影響について、その理論的根拠を問題にしている。リーダーシップ行動が組織特性の形成に及ぼす影響については、ここでは背後においてよいわけである。

(3) マネジメント・リーダーシップの型

リーダーシップ行動の特性は、型(リーダーシップのスタイル、ないしパターン)として把握することがよくなされる。

周知のように仕事には、制度的ならびに技術的な側面と、人間的ならびに社会的側面とがある。マネジメント・リーダーは、一定条件のな

かでこれの最適接合を計ろうとするが、結果として接合の割合やその方式(手續、手段、方法経路)は異なってくる。リーダーの性格や資質も関係するが、あわせて組織の目標や構造、仕事の性質、そして部下の成熟度などによって支配される。リーダーシップの型とは、そのちがいを示している。

ついでながら、リーダーシップの型を支配する二つの要素は、仕事の制度的・技術的側面と仕事の人間的・社会的側面という区分を基本型にしているけれど、他にも、つぎのようなセットが提起されている。すなわち、課業志向性↔関係志向性、目標の達成↔集団の維持、パフォーマンス(P)↔メンテナンス(M)、生産志向↔従業員志向、組織形成↔配慮、要望性↔共感性、ストロング・マネジメント↔ソフト・マネジメントといった具合である。

問題は、これらの要素が、(イ)どれほどの割合(関心とエネルギーの注入)で接合されるか、(ロ)どのような方式で接合されるかであって、これによってリーダーシップの型が定まってくる。

さていくつかの実証研究によると、P傾向というよりはM傾向的なのが日本の特性として指摘されている([8]), [26])。また、「仕事をしていく上で必要とされる情報や知識を部下に提供し、部下の仕事の意味づけと位置づけを行なう」こと、つまり“通意性”(日本リクルート・センター)を高めることによってPの要素とMの要素を接合しようとする傾向が高いようである。

津田教授は(イ)指揮・命令の権限の源泉をどこに求め、かつ管理権限をどのように使用しているかという点と(ロ)緊急時の仕事処理と業務阻害者への対処の仕方という点から日本の管理者にみられるリーダー行動の型を分析している([32])。それによると、まず前者については、「自分の人格を権限の根源におく」回答が一番多く、かつ「日常の信頼関係に重点をおき、責任は自分でとる」という人間関係志向型が圧倒的に多い」結果になっている。また後者については、「日常の信頼関係を基調として非常事態に

対処しているという信頼関係」と「緊急残業の目的を理解させ、納得させるという目的納得型」とが同じような回答になっている。

これらにみられる大きな特色は、権限の大きさ（ないし地位の上下）とか役割のちが（い）うなれば職務明細や役割規定）といった制度的要素（ソフト・ウェア）によるリーダーシップの発動が、中心とはなっていないという点である。また、管理者自身の専門性や業務知識の優位性によって部下に影響を与えるといった発想も、ほとんど重視されていない。自分自身を通じて相手をうごかすことはする。しかしその自分とは、人格的に優れている自分、人間性としての自分であって、仕事人ないし専門人としてのそれ、いふなれば職務能力の発動は背後に追いやられている。この2点は、日本的マネジメント・リーダーシップの特性かと思われる。

つまりリーダーシップの源泉については複数のもので考えられるし、それはかつ相互に性格を異にしているはずである。事実、日本の管理者も多彩な方式で影響力を行使しているとは思われるが、中心に、当人の人間性をおいている。これが日本におけるマネジメント・リーダーシップに関する最大の特色かと思われるのである。

参 考 文 献

- [1] Allen, L. A., *Professional Management*, 1973, McGraw-Hill. (竹原開作訳, 専門管理者, ダイヤモンド社, 昭51)
- [2] Balon, R. J., *日本型ビジネスの研究*, プレジデント社, 昭53。
- [3] Fiedler, P. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967。
- [4] 現代, 昭和54年10月号。
- [5] 間宏, *日本的経営の系譜*, 日本能率協会, 昭38。
- [6] 間宏, *日本的経営*, 日本経済新聞社, 昭46。
- [7] 間宏, *経営福祉主義のすすめ*, 東法経済新報社, 昭54。
- [8] 浜口恵俊, *組織再開発の日本の特質*, 大阪大学人間科学部。
- [9] Hersey, P. & K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1972, (松井齊夫監訳, 行動科学入門, 日本生産性本部, 昭49)。
- [10] 土方文一郎, *能力主義と動態組織*, 産業能率短大出版部, 昭43。
- [11] 土方文一郎 *日本的組織における地位管理と統合*, 組織科学, Vol. 10—No. 3, 昭51。
- [12] ヒルシュマイヤー, J. & 由井常彦, *日本の経営発展*, 東洋経済新報社, 昭52。
- [13] 池沢章雄, *管理職—変貌する役割・求められる能力*, 経林書房, 昭49。
- [14] 岩田龍子, *日本的経営の編成原論*, 文真堂, 昭52。
- [15] 関西経営者協会, *役職昇進の実態*, 同協会, 昭52。
- [16] Koontz, H., *Appraising Managers as Managers*, McGraw-Hill, 1971 (浦戸實訳, 管理者考課, 東洋経済新報社, 昭53)。
- [17] Loen, R. O., *Manage more by Doing Less*, McGraw-Hill, 1971 (高橋達雄訳, 創造的管理者, 日本生産性本部, 昭47)。
- [18] 村山元英, *経営文化論*, ぎょうせい, 昭52。
- [19] 日経連職務分析センター, *管理職—処遇と活用*, 日経連弘報部, 昭52。
- [20] 人間能力開発センター, *企業における専門職の活用と育成*, 同センター, 昭52。
- [21] 人間能力開発センター, *ライン課長の選抜とその評価*, 同センター, 昭53。
- [22] 労務行政研究所, *現代の管理職問題*, 同所, 昭51。
- [23] 佐藤慶幸, *現代組織の論理と行動*, 御茶の水書房, 昭47。
- [24] 白樫三四郎, *リーダーシップ論におけるコンティンジェンシー理論*, 組織科学, Vol 10—No 3, 昭51。
- [25] 社員教育 (産業労働調査所), 昭52・12・5 (特集・管理者の能力開発), 昭53・12・20 (管理者論集編), 昭54・3・5 (特集, 管理者選抜時代)。
- [26] 集団力学研究所, *組織変革とPM理論*, ダイヤモンド社, 昭50。
- [27] 関本昌秀, *管理能力のアセスメント*, 組織科学, Vol 11—No 1, 昭52。
- [28] 武沢信一, *現代経営学全集11・経営人事*, ダイヤモンド社, 昭47。
- [29] 通産省企業行動課, *企業人教育の基本的ビジョン*, 産業能率短大出版部, 昭49。
- [30] 津田真澄, *管理者過剰と日本的経営*, 組織科学, Vol 10—No 3, 昭51。
- [31] 津田真澄, *日本的経営の論理*, 中央経済社, 昭52。
- [32] 津田真澄, *日本的経営の擁護*, 東洋経済新報社, 昭51。
- [33] 占部都美, *日本的経営を考える*, 中央経済社, 昭53。
- [34] Vogel, E. F., *ジャパン・アズ・ナンバーワン*, TBSブリタニカ, 昭54。
- [35] 山城章, *日本的経営論* (経営学全書・9), 丸善, 昭51。
- [36] 吉森賢, *西欧企業の発想と行動*, ダイヤモンド社, 昭54。
- [37] 吉野洋太郎, *日本の経営システム*, ダイヤモンド社, 昭50。
- [38] 吉田裕, *官僚制と組織文化* (富永・塩原, 社会学原論, 有斐閣), 昭50。