

# ハイネン学派の管理学説研究にたいする一考察

植 木 英 治

## I. はじめに

長い間、ドイツの経営経済学は、キルシュ (Kirsch, W.) が鋭く指摘するように「経済科学の部分学科として科学的立場を見出してきており、その研究はミクロ経済単位として描写される経営および家計に特有な『経済的側面』に集中していた」<sup>1)</sup>。また、ヴィルト (Wild, J.) も「ドイツ経営経済学では、これまで『管理』という問題領域に少なくとも明示的にはほんのわずかしかなかわってこなかった。管理の側面はほとんど排除され、確かに無視されてきた<sup>2)</sup>」と述べてこの傾向を認めている。ところが、ここ10数年前から経営経済学のこのような特徴は次第に疑問視され、アメリカの管理に関する研究が盛んに導入されてきた。こうした状況は、第2次世界大戦後の西ドイツ経営経済学復興の立役者グーテンベルク (Gutenberg, E.) が、かつて「企業管理に関しては科学的な学問が存在しない」と述べ、「責任ある地位が企業にたいして広範な正しい意思決定を下す技術は、原則として教えることも学ぶこともできない」<sup>3)</sup>と主張した当時とは大きく変化しており、まさに隔世の感がある。しかし、それにもかかわらず、西ドイツも我国と同様、その紹介に急なあまり、管理(理)論 (Führungslehre, management theory) がいかなる知識の範疇に属し、これまでの経営経済学とどのような関係にあるのか、またその限界はどこにあるのかといった問題については、必ずしも十分に解明されていなかった。こうした状況にあって、意思決定志向経営経済学を提唱するハイネ

---

1) Kirsch, W. : Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, 1976. Vorwort.

2) Wild, J. : „Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle“ in: J. Wild (Hrsg.) : Unternehmensführung, 1974. S. 145.

3) Gutenberg, E. : Unternehmensführung, 1962. Vorwort.

ン (Heinen, E.) は、はじめて管理の問題を主題とした研究を『経営経済的管理論』<sup>4)</sup> と題して彼の門下とともに上梓した。彼の管理に関連した研究の足跡をみると、既に1960年のグーテンベルクの還暦記念論文集に寄稿した『企業の目標関数』<sup>5)</sup> に、その端緒を見い出すことができる。しかし、それは必ずしも管理の問題に正面から取り組んだ研究ではなかった。むしろ、このことはハイネンが管理の問題を軽視していたからではない。むしろ、彼はその後一貫してこの研究を進めてきており、それはたとえば彼の著わした『今日の経営経済学』<sup>6)</sup> をみれば一目瞭然である。この問題意識は、彼の経営経済学の体系構想とともにますます深化され、それが上記の『経営経済的管理論』として結実したのである。本稿では、その中のディーテル＝ミュラ－バーダー (Dietel, B. und Müller-Bader, P.) による管理学説研究<sup>7)</sup> に焦点を合せ、学説史的見地から検討を加えることにする。そして、この考察によってハイネンらがこれまでの管理(理)論をどのように把握し、摂取しようとしているかを明らかにしてみたい。<sup>8)</sup>

## II. 従来の管理論

ディーテル＝ミュラ－バーダーはまず管理論を大きく、①従来の管理論と、②最近の管理論の2種に区分する。前者の管理論は、さらにその背後に仮定さ

- 
- 4) Heinen, E. (Hrsg.) : Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 1978.
  - 5) Derselbe : „Zielfunktion der Unternehmung“, in : H. Koch (Hrsg.) : Zur Theorie der Unternehmung, 1962, SS. 9—71.
  - 6) Derselbe : Betriebswirtschaftslehre heute, 1966. 拙訳「今日の経営経済学」, 『大阪経大論集』第120号, 1977年11月, 157～170ページ。
  - 7) Dietel, B. und Müller-Bader, P. : „Elemente einer Theorie der Führung“, in : E. Heinen (Hrsg.) , a. a. O., SS. 45—92.
  - 8) われわれは、原則としてこのディーテル＝ミュラ－バーダーの理論展開に依拠して管理(理)論を考察するが、それぞれの学説の把握の仕方や批判は、彼らの叙述と必ずしも同一ではなく、私見を相当加え補完していることを、あらかじめ断わっておきたい。なお、2人のうちミュラ－バーダーはこの研究に先立って、ほぼ同一視角から管理の問題を分析し、経営心理学として体系化している。Müller-Bader, P., Betriebspsychologie, 1977.

れている人間観によって、㉔機械的人間観、㉕社会的人間観、㉖社会科学に基礎づけられた人間観にもとづくアプローチに分けられ、各アプローチはそれぞれさらに細分され考察されている。これらを彼らにしたがって以下で簡単にみていこう。

1. 機械的人間観にもとづくアプローチ<sup>1)</sup>

(1) 科学的管理法

組織で働らく人間を機械のようなものとして捉える機械的考察方法は、管理論ではもっとも古いアプローチである。そこでは、課業を遂行するためには、その時々標準化をもっとも上手に行なう作業方法が発見されねばならないとされる。個々の人間の作業行動は、問題解決過程や意思決定過程を引き合いに出さなくても、観察をつうじてほとんど完全に記述され、また適切な措置をとることによって最適に指導されるという。このような機械的な考察方法は、よく知られているようにアメリカのテイラー (Taylor, F. W.) のいわゆる「科学的管理法」(Scientific Management) に起源を求めることができる。<sup>2)</sup> テイラーの研究目標は、元来、直接的には生産過程の技術的合理化にあった。<sup>3)</sup> 彼は、当時の生産能率が低い原因を「単純出来高給制度」と一方的賃率の切り下げにもとづく経営者の「成り行き管理」(drifting management) に求め、これが労働者をして意識的に能率を抑える組織的怠業に向わしめていると考えた。そこで、こうした事態を改善するため、彼はまず「時間研究」と「動作研究」によって、労働者の作業時間と作業方法の標準化をはかり、客観的な

---

1) Dietel, B. und Müller-Bader, P., a. a. O., SS. 50—51.

2) テイラーの主著には次のようなものがある。

Taylor, F. W., *A Piece Rate System*, 1895.

ditto, *Shop Management*, 1903.

ditto, *Principles of Scientific Management*, 1911.

これらは、すべて下記の訳書に収録されている。

上野陽一訳編『科学的管理法』1969年

3) 池内信行編『現代経営経済学の展望』1962年, 36~37ページ。

課業の設定を行なうよう主張した。そして、この課業を基準とする賃金形態、すなわち課業を達成した者には高い賃率を、達成できなかった者には低い賃率を適用する「差別出来高給制度」(differential piece rate system)を提唱した。この「課業管理」(task management)を遂行するには、それにふさわしい組織が必要である。ところが、当時の工場組織は職長や組長が工場においてきわめて多岐わたる管理職務を負う、いわゆる軍隊式組織であった。そこで、テイラーが提唱したのか、それまで一人の職長が行なっていた管理活動を、計画職能と執行職能に分割し専門化した、いわゆる「職能的職長制」(functional foremanship)、すなわち職能組織である。そして、このような科学的管理が行なわれるときに、労使にとってもっとも望ましい「高賃金・低労務費」が実現すると主張した。

管理に関するテイラーのこのような見解の背後には、ディーテル＝ミュラーバーダーによれば①与えられた命令はすべて機械的に遂行される、②管理する者と管理される者との協働は公式的命令以外には存在しない、③管理は管理する者から管理される者への一面的な影響力過程とみなされる、という仮定が潜んでいる。

## (2) 管理原則論

機械的人間観にもとづく管理論のアメリカの代表が科学的管理法なら、フランスではファヨール (Fayol, H.) の管理学説 (doctrine administrative) がそれに該当する。<sup>4)</sup> 両者は、それまでの思いつきや勘による経験的管理にたいして、観察と実験ならびに推論に依拠する実証的管理を主張する点では共通している。しかし、テイラーの場合は、技術者であったため遂行活動(作業)の研究が中心であったのにたいして、ファヨールは経営者として組織

---

4) Fayol, H., *Administration Industrielle et Générale*, 1916. 佐々木恒男訳『産業ならびに一般の原理』, 1972年。

ditto, *L'Éveil de L'Ésprit Public*, 1917. 佐々木恒男訳『公共心の覚醒』, 1970年。

における全般管理の問題を考察した点で明らかに異っている。ファヨールは企業の活動ないし職能を次の6つのグループに区分した。

- ① 技術職能（生産，製造，加工）
- ② 商業職能（購買，販売，交換）
- ③ 財務職能（資本の調達と運用）
- ④ 保全職能（財産と従業員の保護）
- ⑤ 会計職能（財産目録，貸借対象表，原価，統計など）
- ⑥ 管理職能（予測，組織，命令，調整，統制）

彼は、ここでこの「管理」(administration)と、上記の6つ職能の遂行を確保し、企業をその目的へ導く「経営」(gouvernement)とを区別する。最後にあげた管理職能は彼によれば社会体の指導者とその構成員とによって分担される一職能にすぎないが、上級管理者の任務の中で極めて大きな位置を占めている。管理職能を個人的な経験によらず、科学的に遂行するためには管理教育が必要である。それは一般的経験によって検証され、確められた原則すなわち「管理の一般原則」の提示によって可能となる。この管理の一般原則は、ファヨールによれば分業，権限一責任，規律，命令および指揮の一元性<sup>5)</sup>，個人的利益の社会的利益への従属，従業員の報酬，集権化，階層組織，秩序，公正，従業員の安定，イニシアティブ，従業員の団結からなる<sup>6)</sup>。これらの原則は、前述の管理職能の5つの構成要素に対応する管理用具としての活動計画，組織図，部課長会議，橋渡し，時間測定に関係づけられて実行される。これらの管理原則や管理要素は重要であるには違いないが、その効果は要するにそれを用いる管理者の資質に依存しているという。

- 
- 5) ファヨールのこの命令・指揮の一元性の原則は、前述のテイラーの職能的職長制による命令の多重性の主張とは対立している。ファヨールは、スタッフ (état-major) によって職長を補佐する必要を認めるが、命令の一元性の重要性も考え、ライン・スタッフ組織を提唱した点に特色がある。
  - 6) ファヨールは彼の理論的後継者たちとは異なり、これらの原則をいかなる状況においても無条件に適用できる普遍妥当な原則とは考えていなかった点に注意しなければならない。

ところで、次にディーテル＝ミュラー＝バーダーは、ドイツのヴェーバー (Weber, M.) の「官僚制理論」を上記の理論と同じ機械モデルに属するものとして検討しているが、われわれも既にほぼ同じ視角から考察している<sup>7)</sup>ので、ここでは割愛する。

さて、既述のような管理論の機械モデルには、ディーテル＝ミュラー＝バーダーによれば次のような問題が存在する。第1は、機械的人間観にもとづくアプローチでは組織における公式的階層構造による上下関係に研究の焦点を合せており、その中でも上位から下位に向けられた行動影響力のみが顧慮されているにすぎないという問題である。第2は、潜在的コンフリクトやコンフリクトの過程がほとんど無視されており、たとえコンフリクトが発生しても客観的権威をもつ上位者の指図によって解決されるとしている問題である。第3の問題は、意思決定過程、問題解決過程、モチベーション、非公式関係および交渉過程などのような人間内部や人間間の重要な行程が研究から除外されていたり、その意義を過少評価しているというものである。最後の問題点のいくつかは、次に取り上げるアプローチによって克服された。

## 2. 社会志向の人間観にもとづくアプローチ<sup>8)</sup>

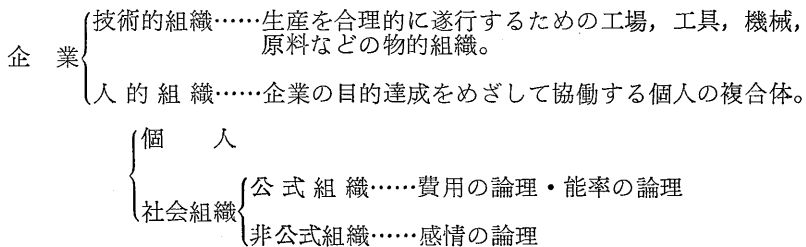
### (1) 人間関係論

「人間関係論」(Human Relations)は、上述のような人間の機械的考察方法にたいする反対運動として起った。人間関係論への科学的インパクトは、メイヨー (Mayo, E.) やレスリスパーガー (Roethlisberger, F. J.) らによって1924～32年にかけてウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場で行なわれた、いわゆる「ホーソン実験」(Hawthorne Experiments)によっ

7) 拙稿、「伝統的組織理論の検討」、『大樟論叢』、第2号1972年11月、29～43ページ。

8) Dietel, B. und Müller-Bader, P., a. a. O., SS. 52—53.

て与えられた<sup>9)</sup>。これは大まかに分けると4つの段階からなる実験で、最初に行なわれたのは照明度と生産高との関連についての「照明実験」で、次に温度、湿度、作業および休憩の時間、賃金制度などの作業条件と作業能率との関連についての「継電器組立実験」および「雲母剝離作業」が実施され、続いて作業、待遇、監督方法などとモラルとの関連についての「面接計画」、最後に職場における社会関係と生産高との関連についての「交換機配線観察」が行なわれた。これらの連続した各種の実験から次第に分ってきたことは、生産性に影響を及ぼすのは照明や温度、休憩時間や賃金制度などの作業条件よりも、むしろ従業員とよく話し合ったり意見を尊重したりする監督方法、従業員の性格や経歴、職場集団に共通する感情ないし行動規範などの方が強いということであった。つまり、企業の就業規則にはないこのような共通の感情を中心としたいわゆる「非公式組織」(informal organization)が自然発生的に形成され、これによって従業員の作業行動が規制されていることを知るに至ったのである。ホーソン実験のもっとも大きな成果はこの非公式組織の発見であるが、これはさらに企業にたいする新しい思考方法、すなわち企業が1つの社会システムであるという見解をもたらした。つまり、産業組織としての企業の構造は次のようになっているという。



9) Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933.  
 村本栄一訳『産業文明における人間問題』（新訳）1967年  
 ditto, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1944.  
 Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. S., *Management and the Worker*, 1939.  
 Roethlisberger, F. J., *Management and Morale*, 1941. 野田一夫, 川村欣也訳『経営と勤労意欲』1954年。

したがって、企業は一方では商品を生産し販売することによって利益をあげるといふ経済的機能を果し、他方では企業で働らく人々に満足を与え、経済目的を効果的に達成するよう協働させる社会的機能を果さねばならない<sup>10)</sup>。従来は、前者のみが問題とされ研究がなされてきたが、両者は相互に依存しており、今後は後者に多くの注意を払わねばならないと主張された。このような人間関係論には、従業員の労働満足や感情関係を過度に強調し、経済的欲求を軽視する傾向がある。また、単純で安定した社会は健全であり、対立や競争の存在する社会は病的であるという素朴な調和思考が見出される。さらに、生産性は従業員のモラルに規定され、モラルは彼の満足に依存するという生産性と満足を結びつける点に問題があった。

## (2) 人間行動論

人間関係論は、戦後その焦点を次第に仕事の満足の問題から人間行動および人間自身へ移し、いわゆる「人間行動論」(Human Behavior)ないし「人的資源論」(Human Resources)へと発展した。この立場の代表者の一人であるマッグレガー(McGregor, D.)は、管理者の意思決定や行為の背後にある人間の性質や行動に関する仮定を2つに分け、X理論とY理論と名づけた<sup>11)</sup>。「X理論」は伝統的な考え方で、①普通の間人は生れながらに仕事がきらいで、できればそれを避けたいと思っている。このため、②たいていの人は組織目標を達成するよう強制したり、統制したり、命令したり、処罰で脅かさなければ十分な努力をしない。③普通の人は命令されるのを好み、責任の回避を望み、あまり野心をもたず、とりわけ安全を欲する、という仮定にもとづいて命令や統制、報酬や約束による管理を主張する。しかし、このような「飴と鞭」

10) 前者は外部均衡、後者は内部均衡とよばれる。

11) McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*, 1960.

ditto (Bennis, W. G. and Schein, E. H. ed.), *Leadership and Motivation*, 1966.

ditto (Bennis, W. G. and McGregor, C. ed.), *The Professional Manager*, 1967.



による管理は、生活水準が高く生理的欲求や安全性欲求が満たされている現代社会では通用しなくなっている。これにたいして、「Y理論」は①普通の人には、条件次第で自発的に仕事をしたり避けようとしたりする。②人は自分が進んで委ねた目的のためには自から方向づけをしたり自己統制をする。③目標への献身の度合は目標達成に関連する報酬の関数である。④普通の人には適当な条件下ではたんに責任を引き受けるだけでなく、進んで責任をとろうとする。⑤組織の問題解決のための比較的高度な想像力や工夫や独創性を発揮する能力は大抵の人に備わっている。⑥現代の企業では、人間がもっている知的能力のほんの一部しか利用されていない、という仮定にもとづいて自我欲求や自己実現欲求など、より高次の欲求に働きかけ、個人目標と組織目標との統合による管理を主張する。このY理論を積極的に展開している一人にアージリス(Argyris, C.)がいる。彼によれば、組織とは多次元的な人間の活動で構成されるきわめて複合的なシステムである。したがって、組織現象を理解するためには個人と組織を結合して概念化しなければならない。個人は対内的には「自己実現」という欲求をもっており、対外的には組織と相互に影響し合っている。個人の組織へのインプットでは「心理的エネルギー」(psychological energy)がもっとも重要である。このエネルギーは個人が心理的成功を経験するにつれ増大し、反対に失敗を経験すると減少する。その場合の心理的成功とは、自己責任、自制および責任感を持ち、能力が活用され生産的の仕事ができる「精神的健康」(mental health)状態をさす。個人と同様に組織も常に環境に影響したりされたりするダイナミックなオープン・システムである。このシステムは、インプット・変換・アウトプット・フィードバックという継続的循環過程によって特徴づけられる。組織の本質的特性を要約した中核活動には①目的の達成、②内部システムの維持、③外部環境への適応がある。インプットとアウト

---

12) Argyris, C., *Personality and Organization*, 1957. 伊吹山太郎, 中村実  
共訳『組織とパーソナリティー』(新版), 1970年。

ditto, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*,  
1962.

ditto, *Integrating the Individual and the Organization*, 1964.

プットの比である組織の有効性は、これら中核活動の遂行とともに生じ、個人の心理的エネルギーの増大によって高められる。「仕事の専門化」「命令の連鎖」「指揮の統一」「統制の範囲」などの伝統的組織原理は、個人に依存性、服従性を要求し、その結果心理的失敗を経験させ、心理的エネルギーを減少させる。したがって、組織の有効性を高めるには、組織原則にもとづく管理を避け、個人が彼の能力に挑戦するような目標を達成して、心理的成功や自尊心の増大を経験するような機会を多く提供するよう組織を変革しなければならない<sup>13)</sup>。また、個人も挑戦を克服し、挑戦に含まれる責任を遂行する能力を身につけ、精神的健康になるよう変革しなければならない。この両者が達成されるなら個人と組織の統合が可能になると結論づけている。

このような行動科学的に整えられた管理論の中心には、共通して「自己実現人」(self-actualizing man)の仮説がある。この立場では、人間の文化的、社会的、生態学的差異を軽視し、だれでも普遍的に自己実現を求めようになると仮定する。しかし、人間はそれほど単純でなく、時や状況に応じてその欲求も変化する極めて複雑な存在であることを考慮しなければならない<sup>14)</sup>。また、この立場は人間行動を欲求からみる情緒的アプローチをとるが、経営経済的管理論という観点からみれば、企業における組織成員としての合理的意思決定行動の理解という認知的アプローチに欠けるという問題がある。それにもかかわらず、この研究成果は次に述べる意思決定志向経営経済学における人間観、すなわち「社会科学的に基礎づけられた人間観」の重要な構成要素を提供している。

### 3. 社会科学的に基礎づけられた人間観にもとづくアプローチ<sup>15)</sup>

ディーテル＝ミュラー＝バーダーは、上述のような考察の結果、現代経営経済

13) アーギリスは、この組織変革の方向を示すため、組織の本質的特性を6つの次元に分け、それと関連づけたいわゆる「混合モデル (mix model)」を展開した。このモデルでは、6つの次元においてそれぞれどの程度本質的特性に接近しているかによって組織の有効性が示される。

14) Schein, E. H., *Organizational Psychology*, 2nd. ed. 1970, p. 69ff.

15) Dietel, B. und Müller-Bader, P. : a. a. O., S. 54.

学における人間観は、社会科学的根拠をもたなければならないと主張する。別稿でも明らかにしたように<sup>16)</sup>、意思決定志向経営経済学では基本的にはアメリカのバーナード (Barnard, C. I.), サイモン (Simon, H. A.) らの提唱した人間観に立脚しながらも、その上に最近の個人心理学, 社会心理学, 社会学, 政治学, 経済学などの成果を導入している。この立場を踏襲するディーテル＝ミュラー＝パーダーは管理を人間の行動に影響を及ぼすことと規定する。組織内部における人間行動は、交渉過程, 適応過程, 影響力過程および問題解決過程の結果として理解する。それゆえ、組織における管理ないし管理過程を説明するためには、社会科学的に基礎づけられたアプローチを用いる必要性が出てくる。これをはじめて本格的に行なったのが先程のバーナードであった<sup>17)</sup>。彼によれば、組織を構成する「個人」は、「過去および現在の物的, 生物的, 社会的要因である無数の力や物を具体化する単一の独特な独立の孤立した全体」である。この人間は、①活動ないし行動し、②その行動は心理的要因の結果であり、③選択力, 決定能力および自由意志をもつが、それらは制約されており、④達成しようとする目的をもっている。人間の目的達成を制約している要因を克服するために、協働が生じる。その場合、「少なくとも1つの明確な目的のために2人以上の人々が協働することによって特殊な体系的関係にある物的, 生物的, 個人的, 社会的構成要素の複合体」は「協働体系」(cooperative system)とよばれ、「組織」はこの中の1つの体系であり、「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」である。この組織は①相互に意識を伝達できる人々がおり、②それらの人々が行為を貢献しようとする意欲をもって、③共通目的の達成をめざすときに成立する<sup>18)</sup>。したがって、組織の管理とは①コミュニケーション

16) 拙稿, 「意思決定志向経営経済学の生成Ⅱ」, 『大阪経大論集』, 第112号 1976年7月, 155～158ページ。

17) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938. 山本安次郎, 田杉 競, 飯野春樹訳『経営者の役割』(新訳) 1968年。  
ditto, *Organization and Management*, 1948. 関口操監修『組織と管理』1972年。

18) バーナードは、これら3つの要素を備えた最小形態を単位組織とよび、単位組織の結合したものを複合組織とよぶ。

ョン・システムの確立を維持<sup>19)</sup>し、②活動の確保と促進をし<sup>20)</sup>、③目的と目標の定式化<sup>21)</sup>することである。管理の良否は、究極目的が与えられておれば、組織の目的達成の度合を示す「有効性」(effectiveness)と個人動機の満足の度合である「能率」(efficiency)によって判断される。これらの管理過程は、組織とそれに関連する全体情況を感得することによってなされるが、これは科学というより芸術の問題であるという。また、管理者の責任は、組織の究極目的を与えることであるが、これは「道徳準則<sup>22)</sup>の創造」によって行なわれる。この創造職能は道徳性の高さに依存すると主張する。

このようなバーナードの理論は、さらにサイモンによって意思決定の観点から精緻化された<sup>23)</sup>。サイモンは、組織における人間行動をその行動に先立って行なわれる選択、すなわち「意思決定」(decision-making)を把握することから始める。意思決定は諸前提から結論を引き出すことであり、この前提は価値前提(value premise)と事実前提(factual premise)に区分され

- 19) バーナードはコミュニケーション、とくに命令は受容されてはじめて意味があるという「権限受容説」に立っている。また、権限の有無を意識せず、命令を受容する範囲を「無関心圏」(zone of indifference)と名づけている。
- 20) バーナードは、この活動を貢献させるに十分な誘因の提供ないし説得を持続的に行なう必要があると主張する。
- 21) バーナードは、複合組織の一般目的をその手段になる中間目的に分割し、単位組織の目的とする「専門化」をしなければならない。協働体系の有効性はこの専門化に依存しているという。
- 22) 個人に内在し、その行動を規制ないし支配する一般の性向で、外的諸力、すなわち政治的、宗教的、経済的環境を含む社会的環境、物的環境および生物的環境における経験から生ずる。
- 23) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 3rd. ed., 1976.  
 Simon, H. A., Smithburg, D. W. and Thompson, V. A., *Public Administration*, 1950. 岡本康雄, 河合忠彦, 増田孝治訳『組織と管理の基礎理論』1977年。  
 Simon, H. A., *Models of Man*, 1957.  
 March, J. G. and Simon, H. A., *Organizations*, 1958, 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』1972年。

る。組織における人間は、与えられた価値前提<sup>24)</sup>にもとづく目的を達成するため、事実前提<sup>25)</sup>によって与えられた手段を結びつける。この手段選択すなわち意思決定は、主観的合理性つまり「制限された合理性」をもった「管理<sup>じん</sup>人」(administrative man)によって行なわれる。管理<sup>じん</sup>人は能力に限界があるため「経済人」のように最善を追求せず、「満足できる」、「十分良い」という選択をする。また、管理<sup>じん</sup>人の知覚する世界は、「現実の世界」をかなり単純化したモデルであることを認める。組織の行動は、意思決定の複合的ネットワークである。したがって、意思決定の合理性を高めるためには、組織の意思決定の手段・目的のハイアラーキーをどのように設定するか、すなわち意思決定機能を組織にどのように配分するかと、その意思決定にどのような影響力を及ぼすか、つまり、どのような意思決定前提を伝達するかという、2つの意思決定<sup>26)</sup>の過程を合理化しなければならない。この場合、「影響力」とは、①成員が組織に有利な意思決定をするように態度、習慣、心的状態を調整すること<sup>27)</sup>、および、②組織の他の部分で行なわれた意思決定を成員に「前提」として課すこと<sup>28)</sup>である。個人が組織に参加するか否かは、組織から受け取る「誘因」(inducement)と組織にたいして提供する「貢献」(contribution)を比較考量して決める。

すなわち、誘因 $\geq$ 貢献 …… 参加  
誘因 $<$ 貢献 …… 不参加 となる。

成員は組織が提供する誘因と引き換えに組織に貢献をする。ある集団の貢献は、組織から他の集団に与える誘因の源泉となっている。このため、組織が存続し成長するためには、組織成員による貢献の合計が、必要な種類で必要な量の誘因を提供するのに十分でなければならない。つまり均衡していなければならない。

---

24) この命題の正しさは、経験的に検証できず、主観的観点からのみ意味をもつ。

25) この命題は経験的に検証可能で、その正しさは客観的、経験的の真実を意味する。

26) この2種の意思決定を、サイモンは「管理的意思決定」とよんでいる。

27) これは、組織にたいする忠誠心、一体化および能率の基準を成員に教えたり、訓練したりすることに依存している。

28) これは権限、助言、情報サービスに依存している。

らない。このいわゆるバーナード＝サイモン理論は、その後サイモン自身およびサイアート＝マーチ (Cyert, R. M. and March, J. G.) , アンソフ (Ansoff, H. I.) ら<sup>29)</sup>によって発展せられるが、それらに関しては別の機会に取り上げる予定なので、ここでは立入らない。ディーテル＝ミュラー＝バーダーは、これらいわゆる「カーネギー学派」とよばれる人々によって展開された人間観を基礎として、経営経済における意思決定の研究にふさわしく修正した「経営人」(wirtschaftender Mensch) の仮定に立つ経営経済的管理論を提唱する。さらに、それにとどまらず、既に考察したような過去のさまざまな管理に関連する研究、およびとりわけ組織における人間の個人的欲求や価値観、および組織内部の社会関係に関する研究を自からの理論体系に導入しようとしている。そこで次に、最近注目をあびている後者のより新しい管理論を彼らとともに考察することしよう。

### Ⅲ. 最近の管理論

ハイネンは、経営経済における人間の意思決定過程を意志形成の局面と意志貫徹の局面によって特徴づける。その場合、管理は主として後者の局面と関係するが前者の局面にも作用するという。それは意志貫徹をした結果にたいする予想が事前に意志形成に影響を及ぼすからである。したがって、管理は一連の意志形成と意志貫徹の過程において生じる。管理論の意思決定志向アプローチを提唱するハイネン門下のディーテル＝ミュラー＝バーダーによれば<sup>1)</sup>、管理はその生成すなわち『リーダーシップ』(Führerschaft) の獲得と『管理過程』(Führungprozess) との2つの部分領域に分れ、両者は相互に依存している。すなわち、リーダーシップの獲得過程は、それに続く管理行動に作用

---

29) Simon, H. A., *The New Science of Management Decision*, revised ed. 1977.

Cyert, R. M. and March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963.

Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, 1965.

1) Dietel, B. and Müller-Bader, P., a. a. O., S. 63.

し、また管理行動はリーダーシップを保証したり、否定したりする。管理論は管理職能を果すための形成指標を与えねばならない。したがって、彼らによれば、管理論はまず管理の生成理由を研究し、リーダーシップの獲得を規定する条件や過程を説明せねばならない。続いて、管理の経過形態の分析、すなわち管理する者と管理される者との相互影響力の過程を解明しなければならない。そこで、まず前者のリーダーシップ論を検討しよう。

### A. リーダーシップの研究

リーダーシップがいかに生じるかという研究は、ディーテル＝ミュラー＝バーダーによれば「属性理論的アプローチ」と「状況理論的アプローチ」に分けられる<sup>2)</sup>。前者では、管理者のパーソナリティの特質が問題となるのにたいして、後者では、リーダーシップをそれがおかれている個々の状況から把握しようとする。彼らは意思決定志向管理論を肉付けするため、これら2つのアプローチの批判的考察を行なっている。

#### 1. 属性理論的アプローチ

この「属性理論的アプローチ」(Eigenschaftstheorie)は、①リーダー(管理者)の資質は先天的なもので、それを持っているものがすぐれたリーダーシップを発揮するという「素質理論」、②リーダーの資質は生得、習得を問わず個人の身体的、人格的特性にあるとする「特性理論」(traits theory)、③リーダーにはそれぞれ彼に個有の資質の組み合わせがあるとする「星座理論」(constellation theory)へと修正されてきた。これらは一括して「偉人理論」(great man theory)ともよばれる。この立場では、すぐれたリーダーになる人々のパーソナリティの資質(属性)を分析しようとする。たとえば、ストグディル(Stogdill, R. M.)は1904～1947年までの124におよぶ経験的研究からリーダーに共通する属性(特性)を、

- ① 能力(知性、敏捷性、雄弁性、独創性、判断力)

---

2) Ebenda, SS. 54—55.

- ② 業績（学識，知識，体力）
- ③ 責任感（頼もしさ，イニシアティブ，忍耐力，好戦性，自信，優越欲求）
- ④ 参加態度（活気，社交性，協調性，順応力，ユーモア）
- ⑤ 地位（社会・経済的地位，人気）

の5種の要因にグループ化した<sup>3)</sup>。彼はその後、再び1948～1970年の間に著わされた163の研究を調べ、リーダーに必要な特性を①身体的特徴、②社会的背景、③知性と能力、④性格、⑤仕事に関する特徴、⑥社会的特徴に区分し、全部で43にもよる要因を挙げた<sup>4)</sup>。また、バーナードは、協働に組織の創造過程をもとめるが、その協働にはリーダーシップが起爆剤として必要であるという。リーダーシップには、体力、技術、知覚、知識、記憶、創造力における個人的優越性の側面と、決断力、不屈の性質、耐久力、勇気における個人的優越性の側面がある。前者は、局部的、個人的、特殊的、一時的であるが、後者はより一般的、より不変的で特定の育成することがむずかしく、より絶対的、主観的で社会の態度や理想ならびにその一般的制度を反映している、と主張する<sup>5)</sup>。リーダーたる者はこれらの属性を持たねばならないという考え方は、経営者の実務上の常識にもひろく一致しており、古くから支持されている。たとえば、人事管理において用いられる心理学テスト、筆跡鑑定、履歴書や身上書の判断は、この考え方にもとづいている。また、この立場は、現代社会が市場経済的に秩序づけられた業績中心社会であり、個人の特性や能力によってその地位が定まるべきであるという個人主義的価値観にも一致しているため、ひろく普及している。しかし、それにもかかわらず、このアプローチにはいくつかの問題が内包されている。まず第1に、ギッブ（Gibb, C. A.）も指摘する

---

3) Stogdill, R. M., "Personal factors associated with leadership," *Journal of Psychology*, Vol. 25, No. 1 (Jan. 1948), pp. 35—71.

4) Ditto, *Handbook of Leadership*, 1974, pp. 72—91.

5) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938, pp. 259—260.

同訳書. 270～271ページ。



ように<sup>6)</sup>、たとえば知性のようなパーソナリティ属性（特性）の意味内容が厳密に定義されておらず、これを測定する技術もまた不完全であるという問題が存在する。第2は、リーダーの属性だけに注目し、リーダーと組織成員との相互作用が無視されているという問題である。第3の問題は、リーダーにもとめられる属性は、そのおかれている状況によって異なっており、あらゆる状況や文化のもとにおいて共通してみられるリーダーの属性（特性）というものは存在しない<sup>7)</sup>、というものである。これらの理由から、リーダーシップをリーダーのパーソナリティ属性にのみ結びつけて捉えようとする属性理論的アプローチに代って、次にリーダーと彼がおかれている状況との相互関係を研究する状況理論的アプローチが登場してきた。

## 2. 状況理論的アプローチ

「状況理論的アプローチ」(Situationstheorie)では、管理は集団構造と集団のその時々課題に依存していると考えられる。したがって、リーダーシップはリーダーと集団成員との間の相互作用的關係や行為の結果として理解される。ディーテル＝ミュラー＝バーダーによれば、管理の課題は「移動」(locomotion) 職能と「凝集」(cohesion) 職能の2要素から構成される<sup>8)</sup>。前者は集団の客観目標を達成することを意味し、後者は集団の団結を強めることをさす。したがって、これら両方の職能を果すことができればできるだけ管理能力は高いとされる。このことから管理行動のタイプが重要となる。

### (1) 先駆的研究

リーダーシップをいくつかのタイプに類型化し、それぞれのタイプが集団成

---

6) Gibb, C. A., Leadership, in Lindsey, G. ed., *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2. 1954, pp.877—920.

7) Jennings, E. E. "The anatomy of leadership," *Management of Personnel Quarterly*, Vol. 1, No. 1 (Aug. 1961), pp. 2—9.

8) Dietel, B. und Müller-Bader, P., a. a. O., S. 56.

員の行動をどのように規定するかという最初の研究は、レヴィン(Lewin, K.)の指導のもとにリピット(Lippitt, R.)とホワイト(White, R.K.)らが行なった「アイオワ実験」である<sup>9)</sup>。彼らは、リーダーシップのタイプを権限の所在によって①民主型(democratic)、②権威型(authoritarian)、③放任型(laissez-faire)の3種類に分け、反応を分析した。その結果、民主型と権威型は仕事量は高かったが、前者は高い満足を示したのにたいして、後者は敵対的、攻撃的行動が多く不平・不満も生じやすかった。また、放任型はモラルも仕事量も低かった。一方、オハイオ州立大学のハルピン＝ウイナー(Halpin, A. W. and Winer, B. J.)は、管理行動を「配慮」(consideration)と「構造主導」(initiating structure)の2つの因子にしぼって研究した<sup>10)</sup>。ここで、「配慮」とはリーダーと部下との間に尊重や相互信頼関係を樹立したり、集団成員間の友情や親密感を助長したりする人間志向的管理行動である。これにたいして、「構造主導」とはリーダーが部下に明確に仕事の手順を決めたり、それを割り当てたりして集団活動を方向づける課業志向的行動である。移動職能は主として構造主導に、凝集職能は配慮に関係しているが、場合によっては人間志向的管理行動が移動職能を果たし、課業志向的管理行動が凝集職能に作用することがある。彼らによれば、リーダーシップの理想型は高い配慮と高い構造主導を同時に達成することである。

## (2) 類型理論

上記の研究を摂取し、新しい管理形態を提唱したのがミシガン大学のリカート(Likert, R.)<sup>11)</sup>である。彼は、もっとも効率的な管理システムがどのよう

9) Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K., "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'Social Climate'" *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, No. 4 (May 1939), pp. 271-299.

10) Halpin, A. W. and Winer, B. J., "A factorial study of the leader behavior descriptions," in Stogdill, R. M. and Coons, A. E. eds., *Leader Behavior*. 1957, pp. 39-51.

11) Likert, R., *New Patterns of Management*, 1961.  
ditto, *The Human Organization*, 1967.

な特徴をもっているかに関心をもった。彼は徹底して実証的方法をとり、精密な測定にもとづく定量的調査研究方法を採用した。この調査から、監督者が部下にたいして人間的配慮を重視する「従業員中心型 (employee-centered) 監督方式<sup>12)</sup>」の方が、部下に規定の方法と時間で作業手順どおり仕事をさせようとする「仕事中心型 (production-centered) 監督方式<sup>13)</sup>」よりも高い業績をあげていることが判明した<sup>14)</sup>。このことは、従業員中心型監督方式がいかなる場合にも常に高い生産性をもたらすことを意味しているのではない。ある特定の監督行為にたいして、従業員はそれぞれさまざまな反応を示す。部下としての反応は、部下が知覚した監督行為、部下の期待、価値観、対人関係技術によって決定される。他方、上役も部下の行為にたいして同じくさまざまな反応を示す。それらは相互に作用するとともに、これらの人々の過去の経験、環境、文化的背景によっても影響されることが明らかになった。

この調査から、リカートは組織を管理システムとして把握し、原因・媒介・結果の各変数のサブ・システムから構成されていると理論化を開始する。原因変数は媒介変数に変化をもたらし、結果変数を導く。その場合、原因変数とは組織の業績を決定する独立変数であって、管理によって変更が可能なものである<sup>15)</sup>。媒介変数とは組織の内部状態や健康度をいい<sup>16)</sup>、結果変数とは組織の最終結果である業績を示す従属変数をさしている<sup>17)</sup>。組織はこのような変数の

---

12) 従業員中心の監督者は、一般的監督方式をとる。すなわち、部下にたいして目標を明らかにしたうえで、仕事の進度や方法を自由に決めさせている。

13) 仕事中心の監督者は、こまごました監督方式をとっている。つまり、仕事にあたり部下にたいして短時間で無数の個別指示を与えている。

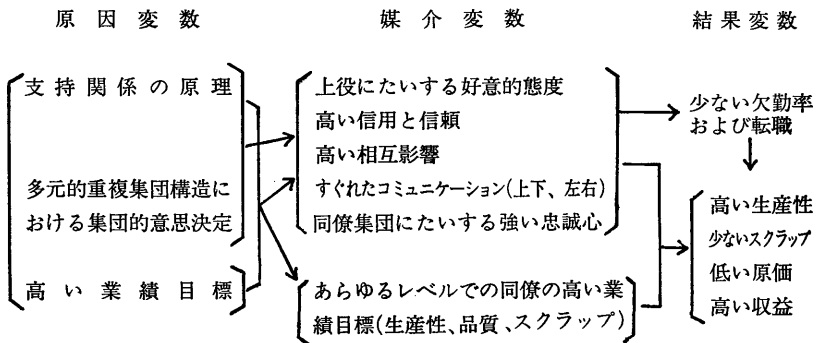
14) また、生産性の高い集団は部下に高い業績目標をもたせ、集団として監督する方式をとっており、低い方のそれは、部下をマン・ツー・マンの関係を中心にした監督をとっている。さらに、集団内部のコミュニケーションも、上役から部下へだけでなく、部下から上役、部下相互間が良好であるほど生産性が高いことが判明した。

15) 原因変数には、組織構造、経営方針、経営戦略、リーダーシップ方式などの管理行動が含まれる。

16) 媒介変数には、忠誠心、態度、モチベーション、業績目標、成員の知覚、相互作用、コミュニケーション、意思決定の能力が入っている。

17) 結果変数には、生産性、原価、スクラップ損失、収益などが含まれている。

組み合わせによって構成される管理システムである。その組み合わせによって管理システムは4種類に類型化され、次のように名づけられる。システム1は搾取的権威型、システム2は温情的権威型、システム3は相談型、システム4は参加的集団型と。リカートはこのうち最後の「システム4」がもっとも高い生産性を達成する<sup>18)</sup>と主張する。そこで、この「システム4」の変数間の関係を単純化して図式化すると下記ようになる。



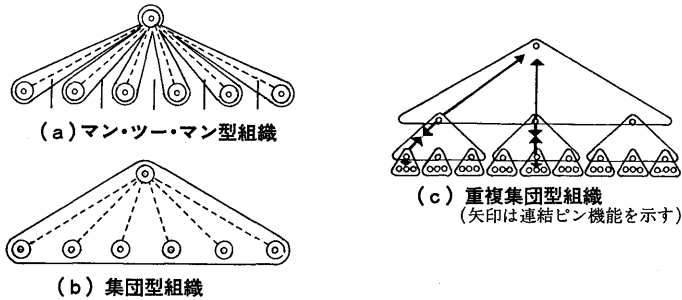
第1図 システム4における変数間関係

(出所：Likert, R., Human Organization, 1967, p.137より抽出)

リカートは、システム4の基礎概念として①支持的関係の原理、②集団的監督方式ないし意思決定、③高い業績目標の設定をあげる。「支持的関係の原理」とは、リーダーシップその他によって組織成員が組織との相互作用や関係において、その背景、価値、期待にてらして、彼の経験が支持され、彼の個人的価値や重要性が認められているという感じを作り上げ、維持することである。この原理によって、成員の非経済的欲求と経済的欲求は調和し、組織目標を達成するため協働するよう動機づけられる。次に、「集団監督方式」とは④部下をマン・ツー・マンで個人的に監督するのではなく、⑤集団として監督する方

18) リカートは、これら4種類のシステムに関して①リーダーシップ過程、②モチベーションの力、③コミュニケーション過程、④相互作用—影響過程、⑤意思決定過程、⑥目標設定ないし命令、⑦統制過程、の各特性項目を分析してこのような結論に至った。

式であり、意思決定や監督は各階層レベルごとに集団として行なわれる。◎ある集団の上役は、その上位集団では部下となっており、集団と集団は要となっている人によって連結されている。この人は「連結ピン」(linking-pin)とよばれる。これらの状況を図であらわすと下ようになる。



第 2 図

(出所：Likert, R., Human Organization, 1967, pp.49—50)

この集団監督方式によって集団意思決定が行なわれ、コミュニケーションが良くなり、目標と自我との高い一体感が生じ、成員間に信頼感が生まれ、全力を尽すような高いモチベーションをもたらすことができる。「高い業績目標の設定」とは、従業員の欲求を満足させるような高い水準の目標を、従業員自身が設定するのを助けるメカニズムを作ることである。従業員は仕事や会社にたいする誇り、仕事の保障、適切な賃金、昇進の機会を期待しており、これらは会社が経済的に成功し成長することによって提供される。会社の成功は、組織やその部門やその成員が高い業績目標をもっている場合にのみ可能となる。業績目標は強制的に与えられるのではなく、成員が自主的に設定すべきである。

以上のように、リカートは人的資源を活用し、高い業績をはかるため権威主義的リーダーシップから参加的リーダーシップへの移行を提唱するのである。しかし、リカート理論にもいくつかの問題が指摘されている。第1は、シーショア=ユットマン (Seashore, S. E. and Yuchtman, E.) によるもので、支持的関係と業績の間には有意な相関関係はわずかしかみられず、リカートの主張する業績にたいするリーダーシップの効果は過大評価であるという批判であ

る<sup>19)</sup>。第2は、リカートが調査した生命保険のセールスマンは、彼らの間に相互依存の必要がなく、組織の希少資源をめぐる競争もほとんどないという特殊な人々で、これを一般的サンプルとして用いるには不適當であるという批判である<sup>20)</sup>。第3は、リカートはシステム4の原理がどのような状況においても適用できると主張するが<sup>21)</sup>、同じ集団でも仕事の性質や成員の性格が変ればリーダーシップの型に影響を及ぼす<sup>22)</sup>。人間や文化や技術の差異を無視し、集団の管理の原理があらゆる状況に普遍的に妥当する唯一最善の方法である、という主張は誤まっているという<sup>23)</sup>批判である。そこで次に、この状況理論的考察を本格的に組み入れた試みを考察しよう。

### (3) 条件適合理論

管理（リーダーシップ）の有効性に関心をもち、リーダーシップのスタイルと集団-課業状況の相互作用を考慮に入れた「条件適合理論」（contingency theory）提唱したのはフィードラー（Fiedler, F. E.）<sup>24)</sup>である。彼はリーダーシップのスタイルが基本的にリーダーのパーソナリティに依存していると仮定する。そこで、リーダーにたいして「もっとも好ましくない協働者」（Least Preferred Coworker [LPC]）をどの程度尊重しているかを尋

19) Seashore, S. E. and Yuchtman, E., "Factorial analysis of organizational performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 3 (Dec. 1967), pp. 377—95.

20) Perrow, C., *Complex Organizations*, 1972, pp. 129—131. 佐藤慶幸監訳『現代組織理論批判』1978年。

21) Likert, R., *The Human Organization*, 1967, p. 75.

22) たとえば、ブラウナー (Blauener, R.) は成員の疎外感は、生産技術によって異なることを明らかにしている。

Blauener, R., *Alienation and Freedom*, 1964, 佐藤慶幸監訳『労働における疎外と自由』1971年。

23) Straus, G., "Human Relations—1968 Style," *Industrial Relations*, Vol. 7, No. 3 (may 1969), pp. 262—76. esp. pp. 273—75.

24) Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967.

ね、それを得点で測定する。このLPC得点が高いリーダーは、もっとも協働しにくい人になりたいとも好意的であって、対人関係を重視する関係志向的リーダーシップ・スタイルをとる。そして、対人関係がうまくいくと、部下に業績をあげて高い地位を獲得するように求める。反対に、LPC得点が高いリーダーは、課業に関心をもち、仕事上の成功を重視する課業志向的リーダーシップ・スタイルをとる。そして、課業が達成せられると部下との良好な関係を得ようとする。集団の有効性はリーダーシップ・スタイルだけでなく、集団-課業状況にも依存している。彼は、成員間の仕事上の関係から課業集団を、①相互協力型<sup>25)</sup> (interacting), ②独立共同型<sup>26)</sup> (coacting), ③対立交渉型<sup>27)</sup> (counteracting) に分類し、そのうち、相互協力型集団をとりあげ研究する。この集団の集団-課業状況は、次の3種の変数によって特徴づけられている。

- ① リーダーの位置勢力…リーダーの位置自身が集団成員を指揮に従わせ、リーダーシップを受容させる勢力ないし賞罰権力の程度。
- ② 課業の構造…課業の構造化の程度であり、これは解決策の検証可能性、目標の明確性、達成手段の多様性、複数の解決可能性によって測定される。
- ③ リーダーと集団成員との人的関係…リーダーがパーソナリティなどによって集団成員から信頼され、受容されている程度。

これら3つの状況要因を組み合わせると8つの次元、すなわちオクタント (octant) を想定し、リーダーの位置勢力が強ければ強いほど、また課業が構造化されていればいるほど、さらにリーダーと成員との関係が良ければ良いほど集団-課業状況は有利であり、リーダーは大きな影響力をもつとする。そしてリーダーシップ・スタイルと集団-課業状況の関係について数多くの実証研究

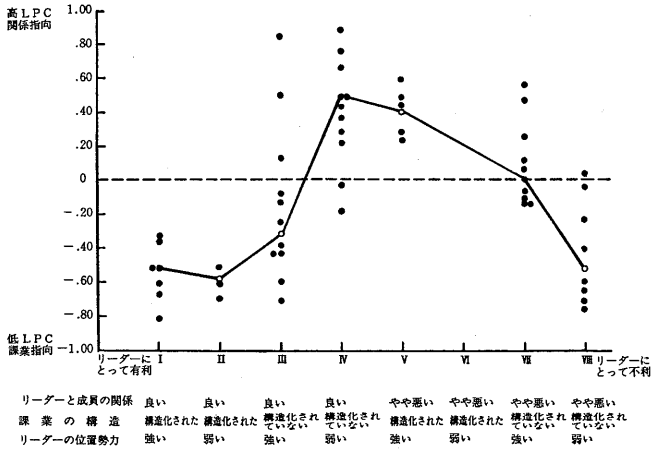
---

25) 一定の成果を達成するために、成員が相互に仕事の機能や集団の機能を調整し、協力している集団。

26) 各成員はいっしょに課業をするが、各自それぞれ自分の職務を相対的に独立して行なう集団。

27) 対立している意見や目的について、交渉したり取り引きしたりするためにいっしょに働いている人々によって構成されている集団。

をフィードラーにしたがってプロットすると下図のようになる。



第 3 図 リーダーの L P C 得点と集団の有効性との相関

(出所：Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness, 1967, p. 146)

上図からフィードラーは次のような言明を導き出す。課業志向的リーダーシップ・スタイルをとるリーダー、つまり L P C 得点の低いリーダーは、有利な集団 - 課業状況と不利な集団課業状況において高い集団業績をあげている。これにたいして、関係志向的リーダーシップ・スタイルをとるリーダー、つまり L P C 得点の高いリーダーは、中程度の集団 - 課業状況において高い業績をあげているという。したがって、フィードラーは絶対的に正しい管理スタイルというものとは存在せず、管理の有効性はリーダーシップ・スタイルと集団 - 課業状況とがどの程度適合しているかに条件的に規定されていると結論づけるのである。

このフィードラーのモデルにたいしてもいくつかの批判がある。第 1 は、リーダーシップ・スタイルを「課業志向的リーダーシップ」対「関係志向的リーダーシップ」という一つの連続線上で捉える点にたいする批判である。つまり、仕事への関心の高いリーダーが、必ずしも対人関係にたいする関心が低いとは限らないので、リーダーの行動は 2 つの別個の軸によって理解すべきで



あるというものである<sup>28)</sup>。第2は、集団-課業状況をわずか3つの変数によって記述しているが、これは複雑な現実の管理状況からみてもあまりに単純化しすぎているという批判である<sup>29)</sup>。たとえば、リーダーと成員との関係はとりあげているが、成員同志の人的関係は無視されており、状況変数間の相互関係についても説明がないといった問題がある。第3は、フィードラーがモデル形成に用いているデータの中で、2つ以上のオクタントを同時に扱った調査研究がほとんどみられないという批判である。このため、フィードラーが主張するパターンは論理的に立証されておらず、たんにそれぞれの母集団の相関を示しているにすぎないということが指摘されている<sup>30)</sup>。以上のような問題は存在するが、条件適合理論の考え方は、管理モデルの形成に新しい視角を提供し、強い関心を集めている。

### 3. リーダーシップ論の意思決定志向モデルへの導入

上述のようにリーダーシップの属性理論と状況理論にたいする考察をつうじて、ディーテル=ミュラー-バーダーは両者を結びつけ、つまり、統合アプローチによってより現実的な管理モデルを形成しようとする。その際、要約すれば特に以下のような点に注意を払わねばならないと主張する<sup>31)</sup>。

- ① 管理する者の属性と構造
- ② 集団の構成要素と構造

---

28) Hersey, P. and Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior*, 3rd. ed. 1977, P.102, 山本成二, 水野 基, 成田 攻訳 『行動科学の展開』1978年。

29) たとえば、グレーン (Graen, G. J.) らは、集団-課業状況の要因をさらに付け加えることを提案している。

Graen, G., Alvares, K., Orris, J. B. and Martella, J. A., "Contingency model of leadership effectiveness," *Psychological Bulletin*, Vol.74, No. 4 (Oct. 1970), pp.285-296.

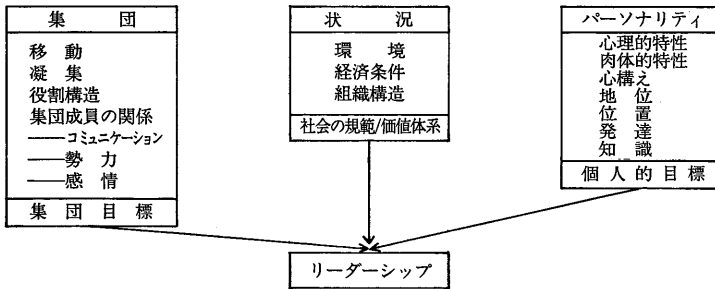
30) Ashour, A. S., "The contingency model of leadership effectiveness," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, No. 3 (June 1973), pp.339-55.

31) Dietel, B. und Müller-Bader, P., a. a. O., S.62.

③ 管理する者と管理される者が行動する状況

④ 課業の成就（移動職能）と集団団結の促進（凝集職能）の程度

これらの要素は、ハイネン学派が意思決定志向管理論を展開するための、特にリーダーシップの生成に影響する3つの変数の理解に固く結びついている。すなわち、その変数とは①リーダーのパーソナリティー属性（特性）、②フォロワーの属性（特性）と管理すべき集団の構造、および③社会的状況の条件である。これらの変数の組み合わせは、下図のとおりである。



第4図 リーダーシップの影響量

(出所：Heinen, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 1978, S.64)

これらの変数はディーテル＝ミュラー＝バーダーによれば次のように説明される<sup>32)</sup>。

① パーソナリティー

リーダーシップを獲得する条件としてのパーソナリティーは、属性理論を考察したところですでに解説したので、ここではごく簡単に述べる。属性理論によれば、特定のパーソナリティー属性（特性）はリーダーシップの獲得を助長する。このような属性は、心理的および肉体的特性、心構え、地位、位置、発達、知識などである。もちろん、これらは集団に固有の影響や、状況に条件づけられた影響をいっしょに考慮せねばならないことはいうまでもない。

② 集 団

32) Edenda, SS.64—65.

リーダーシップは状況理論が示すように、リーダーのパーソナリティやそれと集団との関係ならびに集団成員の関係が重なりあって生じる。集団は複数の人間の間で頻繁で集中的な関係、すなわち相互作用がある場合に成立する。この関係は、主としてコミュニケーション関係、勢力関係および感情関係によって特色づけられ、この関係が継続的な場合、「社会システム」とよばれる。組織内部の集団には、ホーソン実験で明らかにされた公式集団と非公式集団がある。リーダーシップを獲得できるかどうかは、集団成員がリーダーにたいしてもつ役割期待に依存している。この場合、役割とは社会システムの成員がシステム内部に位置を占める者としてふさわしい行動をするように結びつける基準ないし規範である。組織成員が特定の人から自己の行動を特定の目標方向へと影響されていると期待しているなら、組織成員はこの人に管理の役割を関係づけている。管理する者と組織成員との相互の役割期待は、通常一致しないためにその間にコンフリクトが発生する。すなわち、この役割コンフリクトは、役割期待のあいまいさ、矛盾する役割期待、あるいは個人と集団との役割期待の不一致によって生じる。コンフリクトは管理する者と管理される者の両方の行動に変化をもたらす。管理する者にたいする基本的な役割期待は、管理職能として理解される。管理職能は集団を目標に向ける「移動」や、集団成員の団結と連体感を助長する「凝集」から構成される。役割期待として意思決定能力、計画能力、目標形成力、統制力、モチベーション能力、表現力などがもとめられる。管理する者にたいする役割期待は、公式的には職務規定において表わされている。管理する者は、組織成員に影響を及ぼすことができるように、公式的勢力構造における位置勢力が授けられる。もちろん、このことは管理する者が実際に管理を行なう状況にあるということを保証するものではない。

③ 状 況

パーソナリティや集団要因とともに、それよりもっと一般的な要因で

ある状況もリーダーシップの獲得を規定している。この状況要因には組織構造、特にその公式的構成、環境、経済的条件、社会の規範や価値体系などが考えられる。

ディーテル＝ミュラー＝バーダーは、リーダーシップへの影響要素を上記のように把握することによって、前述のリーダーシップ論を意思決定志向モデルに導入する枠組を呈示している。

## B. 管理過程の研究

すでに述べたように、ディーテル＝ミュラー＝バーダーは管理の現象をリーダーシップの獲得と管理の過程に分けて理解する。前者のリーダーシップの生成理由については、以上のところで明らかになったので、次に後者の管理過程の経過を考察しよう。まず、ディーテル＝ミュラー＝バーダーは「管理過程」をリーダーシップを獲得した人が他の人にたいして目標に向うよう整える直接的あるいは間接的影響力の過程と規定する<sup>1)</sup>。この過程は、①情報、②勢力(Macht)、③コンフリクト、④モチベーションという変数から構成されている。行動影響力の過程としての管理過程は、本質的には管理する者と管理される者との間の相互の情報交換によって、つまりコミュニケーションによって成立する。「情報」は、次のような2点で管理過程の経過にたいする前提を意味する。すなわち、その理由の1つは参加者の意思決定が情報にもとづいているということによる。他は、行動影響力自身が管理する者と管理される者との間のコミュニケーションによって生じることによる。情報とは目的に向けられた知識ないし報告である。次に、「勢力」とは社会的関係の内部で他者の反対にもかかわらず自己の意志を貫徹できる見込みのことである。したがって、社会的影響は勢力の行使を意味し、管理も勢力行使と理解することができる。また、「コンフリクト」は、たとえば組織成員が2人だけの場合、一者が管理する願望をもっているにもかかわらず、他者が管理されるように動機づけられていない場合に生成する。組織成員のすべてにたいして緊張のない役割構

---

1) Dietel, B. und Müller-Bader, P., a. a. O., S. 65.

造ないし目標構造を創造することは不可能であるから、組織のコンフリクトの生成は避けることができない。最後は「モチベーション」であるが、最近、この研究はめざましい発展を遂げ、もっとも注目されている。紙幅の関係もあるので、以下ではこの理論のみを検討することにしよう<sup>2)</sup>。

ディーテル＝ミュラ・バーダーは「モチベーション」を、人をしてこのようにし、それ以外にしないようにさせたり、勧めたり、せきたてたりすることであると定義する<sup>3)</sup>。管理される者への影響力は、管理される者に求められた行為を行なうよう動機づけるときに生ずる。したがって、ここに管理論がモチベーション論的説明と結びつく必要性が出てくるのである。ただし、ここで問題とするのはモチベーションの一般理論ではなく、主として分業的に構造化された組織における人間の行動を喚起するモチベーション理論、すなわち「仕事のモチベーション (work motivation) 理論」である<sup>4)</sup>。「仕事のモチベーション」とは、組織の目標体系の中で個々の組織成員が課業の形で委任された義務を果たすために必要な仕事への動機づけを意味する。このモチベーション理論には、さまざまなアプローチが提唱されており、それらをディーテル＝ミュラ・バーダーにしたがって検討し、その管理過程のモデルへの導入について考察してみよう。

## 1. 初期のアプローチ

### (1) 平衡性理論 (ホメオステシス原理)

平衡性理論 (Gleichgewichtstheorie) は、マクドゥーガル (McDougall, W.)<sup>5)</sup> らの「本能説」 (instinct theory) , すなわち生物の欲求は本能にも

---

2) ディーテル＝ミュラ・バーダーは、上述の変数を情報理論、社会学、政治学、心理学などの観点から考察しているが、本稿では心理学的観点からモチベーション理論にしばってとりあげることにする。

3) Dietel, B. und Müller-Bader, P., a. a. O., S. 71.

4) 組織におけるモチベーションの研究には、この「仕事のモチベーション理論」とともに「参加のモチベーション理論」がある。後者、マーチ＝サイモン (March, J. G. and Simon, H. A.) によって体系化されている。

March, J. G. and Simon, H. A., op. cit. chaps. 3 and 4.

5) McDougall, W., *An Introduction to Social Psychology*, 1908.

とづいており、その行動は本能の発現であるという考えから出発する。たとえば、フロイト (Freud, S.) は行動とは人間の内部にあると仮定される意識的、無意識的動機を反映したものであるという。つまり、この立場では欲求はそれぞれ特定の行動様式を喚起するので、観察可能な行動はその時々欲求ないし動機に還元することによって理解されると主張する。この考えは、さらにフリーマン (Freeman, E.) やリヒター (Richter, C. P.) らによって、有機体の環境への適応や生命を維持するキャノン (Cannon, W. B.)<sup>6)</sup> のいわゆる「ホメオステシス (homeostasis) 原理」と結びつけられた。そこでは、有機体は内部の状態が平衡から逸脱した場合、再び平衡状態をつくりだそうとして反応を喚起する。この反応が人間の行動を形成するのである、と主張される。しかし、この考えに従えば、観察可能な行動様式と同じくらい多数の動機あるいは欲求が存在することになってしまい、理論としての説明力に欠け、動機 (motive) 理論とよべてもモチベーション理論とはいえない。また、この立場では本能という内的な動機、しかもホメオステシス性の動機に関心がしぼられ、行動の状況依存性が無視される傾向がある点にも問題があった。

## (2) 誘因理論

誘因理論 (Anreiztheorie) は、イギリスの功利主義哲学者ベンサム (Bentham, J.) やミル (Mill, J. S.) らによって主張された「快楽説」 (hedonism) から派生した。快楽説は、「人間の目標は快楽を増大させ、苦痛を回避することにある」という仮定に立っている。この立場では、人間の現在の行動はすべて各自が快楽状況ないし苦痛状況を先取りして考えた結果であり、個々の人間はできるだけ大きい快楽を約束する外部の刺激を求める、と主張する。この理論にも欠陥がある。まず、仕事のモチベーションという観点からみると、どの誘因が組織における仕事へ動機づけるか、また、その結果はどうなるかが重要である。しかし、この理論には、どのような誘因が快楽であり、あるい

---

6) Cannon, W. B., *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear, and Rage*, 1915.

は苦痛であるかということが個人によってさまざまであるため、一義的に規定できないという問題がある。また、人間は快楽を得るために、なぜある特定の行動をとるのかということについて、ただ「その行動が快楽を与えるから」としか説明できず、循環論に陥いる傾向がある。さらに、この理論では、ある行動の仕方を快楽や苦痛の源泉を仮定することによって事後的に説明できても、将来どのように行動するかを事前に予測することができない点に限界がある。

## 2. 認知理論的アプローチ

上述の古典的アプローチの後に、大別して2種のアプローチが起り、現在に至っている。一つは「認知理論」(Kognitive Theorie) 的アプローチで、他は「人間性理論」(Humanistische Theorie) 的アプローチである。認知的モチベーション理論は、トールマン (Tolman, E. C.)<sup>7)</sup> およびレヴィン (Lewin, K.)<sup>8)</sup> に端を発する。そこでは、目標の魅力だけが行動を規定するのではなく、この目標を達成する可能性の主観的考量も行動を規定すると仮定し、この確率が低ければ行動刺激が弱く、高ければ強くと主張される。たとえば、レヴィンによれば人間の行動は「心理学的力」によって支配され、ある人を特定の目標に近づける心理学的力は目標の「誘意性」(valence) の大きさに比例するとともに、その人の目標と心理的距離に反比例するという。この立場は、現在では「公平理論」や「期待・誘意性理論」へと発展している。

### (1) 公平理論

「公平理論」(equity theory) は、アダムズ (Adams, J. S.)<sup>9)</sup> によって

---

7) Tolman, E. C., *Purposive Behavior in Animals and Men*, 1932.

8) Lewin, K., *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*, 1938.

9) Adams, J. S., "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 5 (Nov. 1963), pp. 422—36.

ditto, Inequity in social exchange, in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. 1965, pp. 267—99.

フェスティンガー (Festinger, L.) の「認知的不協和理論」<sup>10)</sup> およびホーマンズ (Homans, G.C.) の「分配公正理論」<sup>11)</sup> などと密接に関連づけられて展開されている。フェスティンガーによれば、人は自分の環境、自分自身および自分の行動についての知識、すなわち認知を持っており、これら認知要素の間にはしばしば矛盾、つまり「不協和」(dissonance) が生じる。この認知的不協和は、それを低減させるように人を動機づける。不協和の大きさは、その要素の重要性が増大するにつれて増大する。不協和が大きければ大きいほど、それを低減させる行為も強い。不協和の低減は、自己の行動を変化したり、環境要素を変化させたり、新しい認知要素を付加したりする行為によって達成される。他方、ホーマンズは相互に交換関係にある人々の間における分配の問題を考察した。ホーマンズは、交換によって当事者が受け取る給与や地位などの「報酬」から、「費用」すなわちその交換をするためにあきらめたものを差し引いた残りを「利益」とよぶ。そして、交換の際に当事者がもっている技能、学歴、性別、年齢、その他の属性を「投資」と名づけ、「投資」にたいする「利益」の比が当事者それぞれの間で等しい場合を「分配公正」(distributive justice) の状態とよんだ。アダムズは、これらの研究成果を基礎にして、社会的公平についての一般理論を展開する。アダムズによれば、「不公平」(inequity) は、人が自分の「インプット」<sup>12)</sup> にたいする「アウトカム」<sup>13)</sup> の比率と、他者の「インプット」にたいするアウトカムの比率が等しくないとき知覚するとき存在する。これは、①彼と他者が直接交換関係にある場合、あるいは②両者がある第三者と交換関係にあり、彼が自分自身を他者と比較する場合に感じる。したがって、不公平な状態の知覚は比率が低いときだけでなく、高い場合にも生

---

10) Festinger, L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, 1957. 末永俊郎監訳『認知的不協和の理論』1965年。

11) Homans, G. C., *Social Behavior*, 1961. pp. 232—64.

12) インプットには、教育程度、資格、経験、社会的地位、および仕事に費やす労力が含まれている。

13) アウトカムには、給与や地位などの外的報酬、および達成感、一体感などの内的報酬が含まれている。



じる。この不公平感は、人が①自分のインプットを変更したり、②自分のアウトカムを変更したり、③インプットやアウトカムを歪曲して評価したり、④職場を去ったり、⑤他者に働きかけたり、⑥比較対象者を変えることによって減らすことができる。このような仮定を給与問題に適用すると、次のような言明が導き出される。給与の不公平は仕事の量と質に影響を及ぼすが、それは給与が出来高給制にもとづく場合と時間給制による場合とでは異なっている。出来高給制では、過大給与であると思う従業員は、不公平を減らすため仕事の質を向上させることによってインプットを増大する。その結果、仕事の量は減少し、アウトカムが減って釣り合いがとれるようになる。反対に、過少給与であると思う従業員は、公平な状態にするため仕事の量を増大させ、アウトカムを増大しようとする。その場合に仕事の質が低下し、インプットが減少して均衡がはかられる。他方、時間給制では、アウトカムは固定されているので、過大給与であると感じる者は、仕事の質と量の両方を上げることによってインプットを高め、バランスをはかろうとする。逆に、過少給与であると感じる者は、仕事の質と量の両方を下げることによって、インプットを減らしてアウトカムとバランスさせようとする。このような給与の不公平についての言明にたいして種々の実証研究がなされ、その結果、出来高給制においては不公平感をモチベーション動因として説明することの有効性がほぼ支持された<sup>14)</sup>。しかし、この公平理論もいくつかの問題が指摘されている<sup>15)</sup>。第1は、公平理論ではインプッ

---

14) Adams, J. S., "Wage inequities, Productivity and work quality," *Industrial Relations*, Vol. 3, No. 1 (Oct. 1963), pp. 9—16.

Adams, J. S. and Jacobsen, P. R., "Effects of wage inequities on work quality," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 69, No. 1 (July 1964), pp. 19—25.

ただし、時間給については十分な支持がえられない。

Evan, W. M. and Simmons, R. G., "Organizational effects of inequitable rewards," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 2 (June 1969), pp. 224—37.

15) 最近、アダムズはフリードマン(Freedman, S.)とともに公平理論に関してこれまで書かれた論文を検討し、これにコメントをつけた文献目録を作成している。

Adams, J. S. and Freedman, S., Equity theory revisited: comment and annotated bibliography, in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 13. 1976, pp. 41—90.

ト・アウトカムの問題が相対的に、すなわち他者との比較においてのみ取り上げられ、本人自身のインプットにたいするアウトカムのバランスを考量する点は無視されていることである<sup>16)</sup>。第2は、不公平感を減らす方法が6種類あげられているが、このうちどれがどのように選ばれるべきかが明白には述べられていないという問題である<sup>17)</sup>。第3の指摘は、比較する他者はだれか、どれくらいの人数か、および比較をする事柄も何をどのくらいするか、またそれらをどのように比較し、それら相互の関係はどう考えるべきかが示されていないというものである<sup>18)</sup>。第4は、学習理論と結びついていないため初期の行動は説明できるが、その後の変化については説明力がないという批判<sup>19)</sup>である。なお、このような問題があるにもかかわらず、公平理論は仕事のモチベーションの研究、特に給与の誘意性に関する研究に貢献することができる。

## (2) 期待・誘意性理論

戦後、誘因理論を認知理論的アプローチに導入して展開する試みが、アトキンソン (Atkinson, J. W.) によってはじめてなされた<sup>20)</sup>。彼は課題に挑戦しようとする「達成モチベーション」の強さを動機 (M), 期待 (E), 誘因値 (I) という3つの変数によって次のように定式化した。

$$\text{Motivation} = f(M \times E \times I)$$

この場合、「動機」とはある種の満足を得ようと努力する比較的安定した性向である。「期待」(expectancy)とは行為の遂行によって課題の達成に

16) Weick, K. E., "The concept of equity in the perception of pay," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, No. 3 (Dec. 1966), pp. 414—39. esp. pp. 427—29.

17) Prichard, R. D., "Equity theory: A review and critique," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 2 (May 1969), pp. 176—211. esp. p. 180.

18) Ibid. pp. 179.

19) Weick, K. E., op. cit., pp. 432—33.

20) Atkinson, J. W., "Motivational determinants of risk-taking behavior," *Psychological Review*, Vol. 64, No. 6 (Nov. 1959), pp. 359—72. ditto, *Introduction to Motivation*, 1964.

成功する可能性の主観的確率であらわされる認知的予想である。また、「誘因値」とは特定の目標の相対的の魅力の大きさである。この仮定を組織に適用すると、課題の達成に成功すれば、組織成員は給与、昇進、昇給、承認という外的報酬とともに、その成功自体による達成の喜びや能力発揮感という内的報酬が得られる、ということができる。

カーネギー・メロン大学のヴルーム (Vroom, V. H.) は、このようなアトキンソンの「期待理論」をさらに発展させ、次のように定式化する<sup>21)</sup>。

$$F_i = f_i \left[ \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right] \quad (i = n + 1 \cdots m) \cdots \cdots \textcircled{1}$$

ただし、 $F_i$  = 行為  $i$  を遂行する力

$E_{ij}$  = 行為  $i$  によってアウトカム  $j$  が生じるという期待の強さ  
( $0 \leq E_{ij} \leq 1$ )

$V_j$  = アウトカム  $j$  の誘意性

上記の式は「モチベーションの強さは、その行為  $i$  によって生じるアウトカム  $j$  の誘意性と、そのアウトカム  $j$  が得られる期待の強さの積である」ことを示している。ここで、誘意性とは特定のアウトカムにたいする情緒的志向をさしており、人が特定のアウトカムを達成したいと思う場合は正であり、達成したくないと思う場合は負であり、どちらでもよい場合は0となる。アウトカム  $j$  の誘意性は、ヴルームによれば次のように定式化される。

$$V_j = f_j \left[ \sum_{k=1}^n (V_k I_{jk}) \right] \quad (j = 1 \cdots n) \cdots \cdots \textcircled{2}$$

ただし、 $V_k$  = アウトカム  $k$  の誘意性

$I_{jk}$  = アウトカム  $k$  を達成するためのアウトカム  $j$  の  
認知された道具性 ( $-1 \leq I_{jk} \leq 1$ )

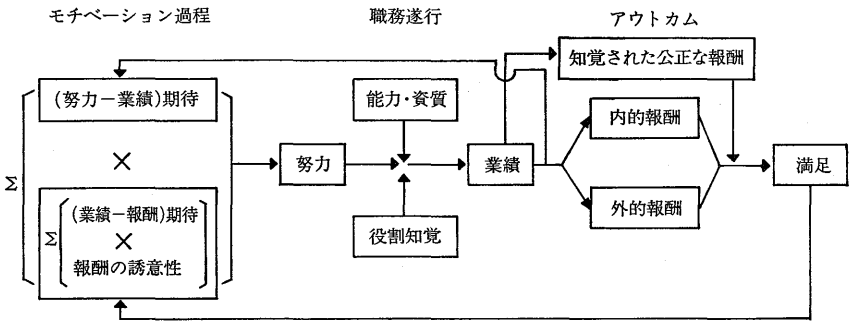
ここで「道具性」 (instrumentality) とは、アウトカム  $k$  を獲得するためにアウトカム  $j$  の達成がどの程度手段 (道具) として役立つか、という認知

21) Vroom, V. H., *Work and Motivation*, 1964, pp.14—19.

確率である<sup>22)</sup>。したがって第②式は「アウトカム*j*の誘意性は、アウトカム*h*の誘意性と、アウトカム*j*がアウトカム*h*をもたらすという主観的確率、すなわち期待の強さとの積である」ことを意味している。そこで、第①式に第②式を代入して、単純化すると次のような式が導き出される。

$$F_i = \sum [E_{ij} \cdot \sum (I_{jk} \cdot V_k)] \dots \dots \dots \textcircled{3}$$

この③式を分りやすく説明するため、ローラー (Lawler III, E. E.) の見解<sup>23)</sup>を参考にして、行為*i*を努力*i*に、アウトカム*h*を報酬*h*に、アウトカム*j*を業績*j*にそれぞれ呼び換えると、第③式から要するに「モチベーションの強さは、ある人の努力*i*がある業績*j*を達成するだろうという期待の強さ*E*に、その業績*j*が種々の(外的)報酬*h*をもたらすだろうという期待の強さ*I*と、



第1図 モチベーション行動モデル

22) この考え方は、ジョーゴプロス (Georgopoulos, B. S.) らの通路-目標理論 (path-goal theory) に端を発している。彼らによれば、組織成員の生産性の水準は、高い生産性をあげるといふ通路がどのようなアウトカムをもたらす、そのアウトカムが成員の個人目標をどの程度満たすかについての認知と個人目標の強さによって決まるとされる。

Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., and Jones, N. W., "A path-goal approach to productivity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, No. 6 (Dec. 1957), pp. 345-53.

23) Lawler III, E. E., *Motivation in Work Organization*, 1973. p.49.

各報酬 $k$ の誘意性との積の和を乗じた総和である」という言明が演繹される。ポーター＝ローラー(Porter, L. M. and Lawler III, E. E.)のモデル<sup>24)</sup>を参考にして、この言明を図式化して表わすと第1図のようになる。ディーテル＝ミュラ＝バーダーは、モチベーションに関してこの「期待・有意性理論」をもっとも重視するが、同時に「人間内部の過程に関する絶対的に信頼する理論はない」と述べ、次の人間性理論も考察し、その成果を摂取しようとしている。

### 3. 人間性理論的アプローチ

人間性理論的アプローチでは、上述の認知理論的アプローチとは異って、人間は欲求を満たすために行動すると仮定し、特定の行動に導く欲求、すなわち「動因」(drive)から人間の行動を理解しようとする。この立場は、ハル(Hull, C. L.)<sup>25)</sup>の登場とともに始まった。ハルによれば、すべての行動は1次のおよび2次の動因によって動機づけられる。ここで、1次の動因とは1次的欲求、すなわち食物、水などにたいする生理的欲求をあらわし、2次の動因とは1次的欲求から経験的に獲得された欲求を意味している。動因(D)は「習慣強度」( $sH_R$ )<sup>26)</sup>と結びついて行動( $sE_R$ )を触発する。これを式であらわすと、

$$sE_R = f(sH_R) \times f(D)$$

となる。彼は後になってこの式を若干修正したが、それにもかかわらず、この理論は過去をあまりに重視しすぎていると批判された。このハルの見解は、その後マズロー(Maslow, A. H.)やハーズバーグ(Herzberg, F.)らによって修正が加えられ、仕事のモチベーション研究に適用されている。それらは、組織成員の仕事をパーソナリティの発達ないし自己実現への持続的努力から捉えようとする点に共通した特徴をもっている。現在、この人間性理論的ア

24) Porter, L. M. and Lawler III, E. E., *Managerial Attitudes and Performance*, 1968, pp.159—72. esp. pp.165.

25) Hull, C. L., *Principles of Behavior*, 1943.

26) 「習慣強度」(habit strength)とは、刺激(S)と反応(R)の間に次第に形成される連合であり、この連合はS—R結合が頻繁におこなわれるほど、また近接して行なわれるほど強くなる傾向がある。

プローチには「欲求階層論」と「二要因論」がある。以下、これらの理論を考察しよう。

### (1) 欲求階層論

「欲求階層論」(need hierarchy theory) はマズロー (Maslow, A. H.)<sup>27)</sup>によって提唱された。マズローによれば、人間の行為は「欠乏欲求」(deficiency needs) と「成長欲求」(growth needs) から生じる。前者は有機体において欠けている場合に感じる欲求であり、後者は十分満足した状態においてみられる欲求である。ほぼすべての人に共通してみられる欲求は基本的欲求とよばれ、次のような順で低次から高次へと 5 段階の階層構造を形成している。

- ① 生理的欲求 (人間の肉体的必要から生ずる食物, 水, 睡眠, 休息, 運動, 性などにたいする欲求)
- ② 安全性欲求 (危険, 恐怖, 不安などからの保護を求める欲求)
- ③ 所属と愛の欲求 (集団への所属や人々との愛や好意に満ちた関係への欲求)
- ④ 尊重欲求 (世間にたいしてもつ自信, 自尊心, 自負心や人々からうける評判, 名声, 地位, 関心への欲求)
- ⑤ 自己実現欲求 (自分が潜在的持っている能力を実現し, 人格的に成長しようとする欲求)

これらの欲求をハイネンにしたがって表わすと第 2 図のようになる (但し, ハイネンは第 3 段階を「社会的欲求」と表現している)。

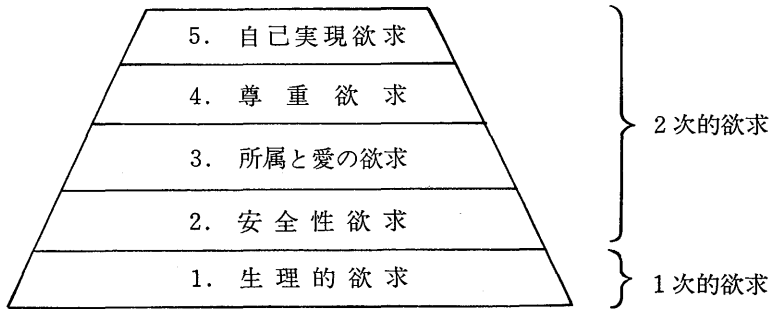
マズローによれば、生理的欲求から自己実現欲求へ至る過程は、先行する階層の欲求がある程度充足されてはじめて、次第にそれに続く高次の階層欲求を充足しようとする。人は充足された欲求によっては、もはやその行動を動機づ

---

27) Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, 2nd ed. 1970.

ditto, *Toward a Psychology of Being*, 2nd ed. 1968.

ditto, *Eupsychian Management*, 1965.



第2図 マズローによる欲求階層構造

(出所：Heinen, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 1978, S. 27)

けられず、充足されない欲求によってのみ動機づけられる。しかし、最高次の自己実現欲求だけは、その充足がさらにその欲求の強度を増加させ、そこには上限がない、という。マズローは、このような考えを管理に適用し、人を道具として扱ったり、受動的ヘルパーとして見ず、仕事を通じて積極的に自己実現をめざす「心理的に健全な人間」(eupsychic man) と仮定し、人間尊重の上になって自己実現を促進させる「心理健全的管理」(eupsychian management) を提唱した。

このように新しい研究視角を切り開いたマズローの「欲求5階層論」にたいしても、いくつかの問題が指摘されている。たとえば、アルダーファ(Alderfer, C. P.)<sup>28)</sup>は、マズローの主張する安全性欲求や尊重欲求が、それぞれその高次の欲求および低次の欲求とどのような点で区分されるかがあいまいであると批判する。そして、アルダーファはマズローの「欲求5階層論」に換えて、①生存欲求(Existence needs)、②人間関係欲求(Relatedness needs)、

28) Alderfer, C. P., "An empirical test of a new theory of human needs," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 2 (may 1969), pp. 142-75.

ditto, *Existence, Relatedness and Growth*, 1972, esp. chap. 2.

③成長欲求 (Growth needs) という<sup>29)</sup>3次元で捉える欲求の「E. R. G. 理論」を提唱する。また、アルダーファは欲求の階層をある程度認めるが、各欲求がその満足によって逐次的に活性化するとは限らず、同時に活性化する場合もあると主張する。反対に、ある欲求が充足されないときは、それより低次の欲求が強まることがあると指摘し、マズローの欲求階層論の修正を求めている。また、ワーバ=ブリッドウェル (Wahba, M. A. and Bridwell, L. G.)<sup>30)</sup>は、マズローの理論の経験的妥当性を検証した様々な調査研究を検討した。そして、これらの調査の結果から「欲求の満足はその欲求の強度を弱め、その上位の欲求を強める」というマズローの充足活性化仮説を示す有意な相関はほとんど認められないと批判している。以上のように、マズローの理論には確かに問題があるが、しかし、本来、この理論は臨床的に導びき出されたものであり、また多くの操作が困難な概念にもとづいているため、これだけの検討で妥当性を欠くと結論づけることは早計であろう。

## (2) 2 要因理論

マズローと同じく人間性に注目するハーズバーグ (Herzberg, F.)<sup>31)</sup>は、同僚とともにピッツバーグ市内の企業に勤務する約200名の経理担当者と技術

29) ここでいう「生存欲求」とは、飢えや渇きをいやしたいとする生理的欲求および賃金、作業条件などの物的欲求である。また、「人間関係欲求」とは、家族、友人、上役、同僚、部下など自分にとって重要な人と感情や思想を共有したいとする対人欲求である。最後の「成長欲求」とは、自分の能力を活用したり開発したりして、自分を成長させたいという欲求である。

30) Wahba, M. A. and Bridwell, L. G., "Maslow Reconsidered; a review of research on the need hierarchy theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.15, No. 2 (Apr. 1976), pp.212—40.

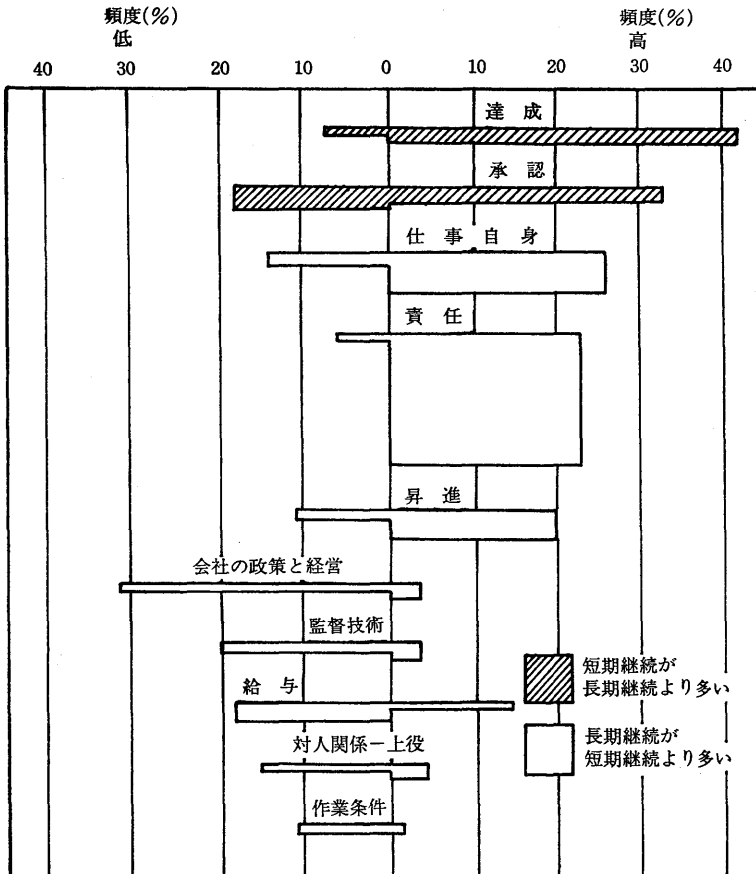
31) Herzberg, B. Mausner, B. and Snyderman, B. B., *The Motivation to Work*, 1959.

Herzberg, B. *Work and the Nature of Man*, 1966. 北野利信訳『仕事と人間性』1969年。

ditto, *The Managerial Choice*, 1976. 北野利信訳『能率と人間性』1978年。



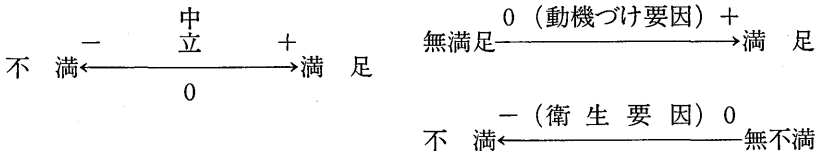
者に面接し、職務に関してどんな時に例外的に気分が良かったか、あるいは悪かったかを質問した。そして、その経験談を職務満足と職務不満に結びつく要因に分け、その度数を集計するとともに、その長期的および短期的影響の有無を調査した。その結果は下図のように描かれている。



第3図 満足要因と不満要因の比較

(出所：Herzberg, F. et al., The Motivation to Work, 1959, p.81)

上図のような調査結果から、ハーズバーグは職務満足に導びく要因 (satisfier) すなわち達成、承認、仕事自身、責任、昇進などは、職務をとおして個人を精神的成長に導びき、より優れた遂行や努力へ動機づけると述べ、これを「動機づけ要因」(motivator) とよぶ。反対に、職務不満を引き起す要因 (dissatisfier) すなわち会社の政策や管理、監督技術、給与、対人関係—上役、作業条件などの改善は、苦痛を排除し精神衛生的環境を健全にすることから「衛生要因」(hygiene factor) と名づける。そして、これら2種の要因は互いに独立した別々の要因であると主張する。つまり、職務満足の要因が欠けても、衛生要因が十分であれば職務不満ではなく、職務無満足であるにすぎない。同様に、職務不満が無いからといっても、動機づけ要因が存在しないかぎり、職務満足ではなく職務無不満であるにすぎないと述べる。このような主張から、ハーズバーグの理論は「動機づけ—衛生理論」(motivator-hygiene theory) とか「2要因理論」(two-factor theory) とよばれる。伝統的な考えでは、満足に寄与する要因は不満を減少させ、逆に不満に寄与する要因は満足を減少させる作用があるという「1要因理論」(one-factor theory) の立場をとっていたため、ハーズバーグの主張は産業界や学界に強いインパクトを与えた。ホイットセット=ウィンスロー (Whitsett, D. A. and Winslow, E. K.) の見解<sup>32)</sup>を参考にして両理論を図示すると、次のとおりである。



①伝統的1要因理論

②ハーズバーグの2要因理論

第4図 満 足 の 要 因

32) Whitsett, D. A. and Winslow, E. K. "An analysis of studies critical of the motivation hygiene theory," *Personnel Psychology*, Vol.20, No. 4 (winter 1967), pp. 391—415. esp. p.394.

この原因は、ハーズバーグによれば、人間の基本的欲求が「苦痛を回避しようとする動物としての欲求」と「精神的に成長しようとする人間としての欲求」という2組の欲求から構成されていることにもとづいている。前者の人間性は「アダム的本性」とよばれ、後者のそれは「アブラハムの本性」とよばれる。そして、上述のような現象はアダム的本性による欲求を充足する要因が、職務の不満感の増減にのみ関係し、アブラハムの本性からの欲求を充足する要因が、職務満足感の増減にだけ作用することに起因していると説明する。以上のような見解から、彼は衛生要因の提供では従業員を動作づける (move) ことができても<sup>33)</sup>、動機づけたり (motivate)、満足を与えたりできないと考える。そこで、彼は動機づけ要因を職務のなかに組み込んでいく職務の再設計を提唱する。その場合、産業工学のそれは能率向上のための合理化であるのについて、2要因理論では人員の効果的利用のために充実されるべきであると考ええる。したがって、職務の再設計は、職務をただ構造的に拡大するだけの水平的職務負荷である「職務拡大」(job enlargement)ではなく、従業員の精神的成長の機会を提供する垂直的負荷である「職務充実」(job enrichment)でなければならないと主張している。

ところで、ハーズバーグの理論にたいしても種々の批判がある。第1は、ハーズバーグは「臨界事象法」(critical incident method)というデータ収集法を採用したが、この方法では被験者に面接して満足、不満足を尋ねるため、「防衛機構」が動き、回答が歪曲される可能性がある<sup>34)</sup>。したがって、同じ調査を「質問紙法」(questionnaire)によって行なうと、違った結果が導びか

33) ハーズバーグは、衛生要因の改善によって一時的に動機づけられたかのように見える行動を「ムーヴメント」(動作づけ)と名づけ、モチベーションと区別する。モチベーションは、自己の潜在能力を発揮する機会とそれにたいする内的報酬の関数で、長続きするのにたいして、ムーヴメントは外的恐怖と外的報酬の関数で、持続期間が短いという。

34) たとえば、ヴルームは「人々は満足の原因は自分自身の職務上の達成や成就のせいにするが、他方、不満の原因は仕事の環境、すなわち会社の政策や監督による障害のせいにする傾向がある」ので、臨界事象法は客観性を欠くと批判する。

Vroom, V. H., op. cit., p.129.

れるという批判である<sup>35)</sup>。第2は、調査対象すなわち被験者の選択にたいするもので、ハーズバーグは技術者と経理担当者について調査をしたが、他の職種のもので、たとえば中間管理者およびホワイト・カラーを調査したところ、衛生要因とされた上役との対人関係は満足感と強く結びついていた。それゆえ、もっと広範に被験者を選んで調査する必要があるという批判である<sup>36)</sup>。第3の批判は、職務満足と動機づけ要因および衛生要因との関係を調べたところ、動機づけ要因とされた達成、承認、責任は、衛生要因である会社の政策や管理、作業条件に比べて、職務満足にたいしても職務不満にたいしても、より強い影響を与えるというものである<sup>37)</sup>。

これらの批判にたいして、ハーズバーグ自身が反論したり、また彼の理論を支持する研究もあらわれ、新たな論議が起ってきている。

#### 4. モチベーション論の意思決定志向モデルへの導入

上述のようなモチベーション理論の考察をとおして、ディーテル＝ミュラー＝パーダーは「管理過程とモチベーションの関連を描写するためには、まず第1に期待・誘意性理論に頼るべきである<sup>38)</sup>」と主張する。彼らによれば、管理過程におけるモチベーションは2種類に識別される。一つは管理するモチベーションで、他は管理されるモチベーションである<sup>39)</sup>。前者は、組織成員の管理の願望が欲求状況に由来するという仮定から出発する。つまり、管理は、1つ

---

35) Kahn, R. L., "Job factors, attitudes and effect," *Contemporary Psychology*, Vol.6, No. 1 (Jan. 1961), pp.9—10.

36) Hines, G. H., "Cross cultural differences in two-factor motivation theory," *Journal of Applied Psychology*, Vol.58, No.3 (Dec. 1973), pp.375—77.

37) Dunnette, M. D., Campbell, J. P. and Hakel, M. D., "Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.2, No. 2 (May 1967), pp.143—174.

38) Dietel, B, und Müller-Bader, P., a.a.O., S.75.

39) Ebenda, SS.76—78.

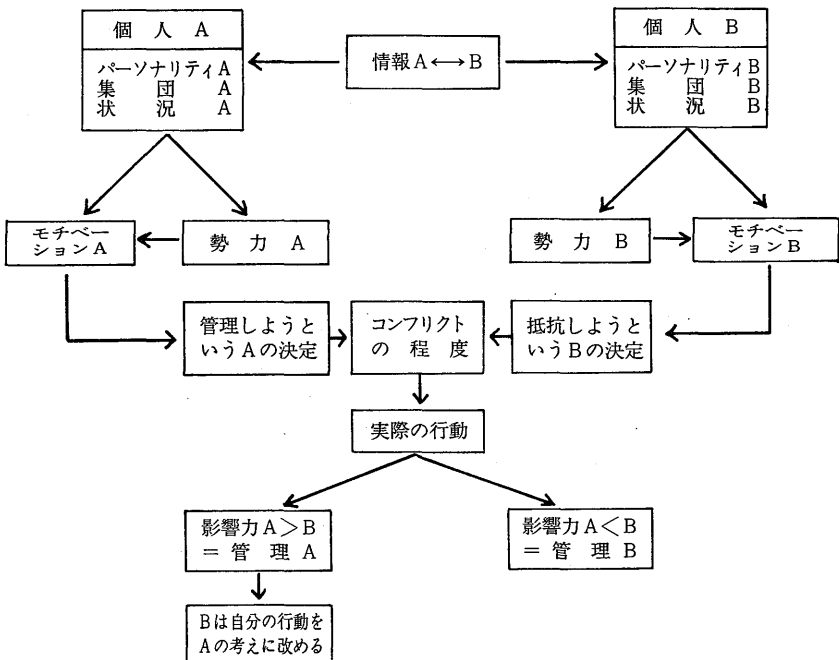
にはそれを行使することによって管理する者の個人的欲求が直接満足せられる場合に追求される。この満足は、たとえば他者による注目や尊敬という欲求が満たされることによって生じる。また、管理は組織目標を達成するための手段であり、その実現が管理する者の欲求を満足させる場合にも成立する。すなわち、管理とは管理する者の目標を他者に追求させたり、管理する者の目標に役立つ行為を行なわせたりすることである。したがって、管理する者のモチベーション強度は、この影響力を行使することから予想される結果に依存する。それゆえ、管理する者は自分の行動のありうる結果に関する情報、すなわち将来の状況と、管理すべき者に関する情報を必要とする。期待・有意性理論にもとづいていえば、管理する者のモチベーションは影響力を及ぼすことが組織の業績を効果的に達成することとなるという期待の確率評価と、その業績がどれほど管理する者の報酬に役立つかという道具性の判断、およびその報酬の有意性に依存する。

さて、管理されるモチベーションでは、管理は管理される者が管理する者によって動機づけられる場合のみ成立するという仮定に立つ。このことは、管理される者が管理する者の命ずる行動に従うことによって自分の欲求が満足せられる状況にある場合、可能となる。したがって、この場合もやはり、管理される者のモチベーションは自分の行動が組織の業績を効果的に達成するという確率と、その業績が管理される者の報酬にどれほど役立つかという道具性、およびその報酬の有意性に依存している。それゆえ、十分に動機づけられてはじめて、管理される者は管理する者に従属し、管理する者に自分の行動を一致するよう変化させる。管理する者は、管理される者のモチベーションの規定要素に影響を及ぼして、管理される者の行動を組織目標に向かわせるよう努力せねばならない。この影響は管理される者の誘因の形成や知覚形成によって示される。

##### 5. 管理過程の経過モデル

管理過程は、すでにみたようにディーテル＝ミュラー＝バーダーによれば、「リーダーシップを獲得した人を前提とする行動影響力の過程である」。彼ら

この定義で注目すべき点は、他者にたいする目標に向けられた直接的、あるいは間接的影響力は、たとえ管理する者が前提にされるとしても、決して一面的に向けられたものと理解してはならないということである。たしかに、管理する者と管理される者との関係は非対称的であるが、しかしまた相互的側面も存在している。なぜなら、管理する者が管理される者に影響を及ぼすと同時に、逆に管理される者も管理する者にたいして影響を及ぼすことができるからである。したがって、極端な場合には実際の管理者が公式に任命された管理者と区別されることがあるぐらいである。このため、管理する者と管理される者とを厳格に区別できるのは、一方の影響の程度が非常に少ない場合だけであるといえる。ここから、「管理とはリーダーシップを授けられた人から生じ、その経



第5図 管理過程のモデル

(出所：Heimen, E. (Hrsg.), a. a. O., S. 66)

過が管理される者および管理する者によって継続して変化せられる社会的影響力（意思貫徹）の過程である<sup>40)</sup>」と規定することが可能となる。先程検討したモチベーション理論は、この管理過程の経過を記述する場合に重要な役割を果たしている。モチベーションをはじめ、情報、勢力、コンフリクトなどの変数からなる管理過程全体のフレームワークは、ディーテル＝ミュラー＝パーダーによれば第5図のように描かれる。

第5図では、管理が行なわれる組織はA、Bという2人の人間から構成されていると仮定する。彼らの行動は、それぞれのパーソナリティ・メルクマール、集団関係およびその時々存在する状況によって規定されている。Aは感情および思考過程にもとづきBを管理するモチベーションが生ずる。このAのモチベーション状態は、Aが自分の意のままになる勢力位置を吟味するとき弱められたり、強められたりする。この吟味をする場合、AはBに関する情報を握りどころとする。場合によっては、Aは補足情報を収集しなければならない。Aのモチベーションが強ければ、AはBに影響を及ぼそうと決心する。

このようなAにたいして、BはAに関する情報、自分固有のモチベーションおよびAの勢力の評価ないし自分の勢力の評価にもとづいて、Aに管理されない願望をもつことができる。第5図では、BがAの影響力にたいする抵抗を決定している仮定とされている。その場合、両者の間にコンフリクトが発生する。影響力を行使しようとするAのモチベーション強度と、抵抗しようとするBのモチベーション強度は、AとBの間のコンフリクトの程度を規定する。Aの影響力がBの影響力よりも大きければ、AはBを管理することになる。そして、Bは自分の行動をAの考えに改めるようになる。しかし、もしAが望んだ方向の行動をBが選ばないなら、管理は成立しないとされる<sup>41)</sup>。

#### IV. おわりに

以上において、われわれはハイネン門下のディーテル＝ミュラー＝パーダーに

---

40) Ebenda, S. 66.

41) Ebenda, S. 67.

よる管理学説研究にたいして、私見を加えながら考察してきた。彼らは、まず従来の主要な管理学説をその背後にある人間観にもとづいて分類し、それらを個々に省察し、まず自からの立場を確立しようとした。すなわち、彼らは最初に機械的人間観にもとづく管理論を取り上げ、続いて社会志向的人間観に基礎を置く管理論を考察し、最後に社会科学的に基礎づけられた「経営人」仮説に立つ管理論の解明へと学説史的考察をすすめた。ここから、われわれはこの最後の人間観に、彼らとその理論的根柢を据えたことをひとまず確認した。ところで、管理学説の系譜を彼らのように把握する見解は、欧米をはじめわが国でもほぼ通説となっている。しかし、現代の管理論の起源を上述のようにテイラーにもとめる見解にたいしては、論理的ないし経営史の見地から有力な批判があることに注意しなければならない。<sup>1)</sup> われわれもテイラーの提唱した科学的管理法が当時の実業界はもちろんのこと、学界にも強い影響を与えたことは認める。だが、彼の関心はあくまでも能率原理にもとづく現場作業の合理化にあり、したがってその研究は「作業の科学」であっても、企業における管理現象の研究を課題とする「管理の科学」とはいえず、テイラーを「現代管理論の始祖」とする考えには同意できない。

さて、次にディーテル＝ミュラー＝パーダーは上記のようにして確立した立場から、それと相前後して展開されてきた新しい管理の研究を検討し、それらを自からの管理モデルの中に導入しようとして試みている。すなわち、彼らは管理をリーダーシップの獲得と管理行動の過程に分け、新しい管理の研究をこれら2つの研究領域に位置づけ摂取しようとする。この場合、彼らは「リーダーシップ」と「管理」の概念をほぼ同じ概念として捉えている。もちろん、詳細にみれば、リーダーシップの概念は管理の生成過程に結びつけて用いられる傾向がみられるのにたいして、管理の概念はその後の経過形態に関連づけて使用される傾向がみられる。しかし、この点を除けば、両概念はともに「他者をして目

---

1) 土屋守章「米国経営管理論の生成(1), (2), (3)」『経済学論集』(東京大学), 第31巻4号1966年1月, 32~56ページ, 第32巻1号1966年4月, 73~99ページ, 第33巻1号1967年4月, 56~67ページ。



標に向かわしめる行動影響力」として理解されており、ほぼ同意語とみなされている。管理を行動影響力として把握する考え方自身は、基本的には既に考察したサイモンの「組織影響力理論」によるところ大である。とはいえ、彼らはそこにとどまらず、管理、特に管理過程を情報、権力、コンフリクト、モチベーション等の要素に細分し、それらの要素を分析するために、情報理論、政治学、社会学、社会心理学、心理学等の隣接科学の研究成果を手際よく整理、検討<sup>2)</sup>し、それらを巧みに自からの管理モデルに導入をはかっている点は、きわめて斬新で高く評価すべきであろう。

最後に、経営経済学と経営経済的管理論との関係に触れておこう。はじめにも述べたように、これまでドイツでは管理論については、アメリカに比べてほんのわずかな注意しか払われず<sup>3)</sup>、したがってその位置づけも不明確であった。これには様々な理由が考えられる<sup>4)</sup>。理論的側面からみれば、一つはドイツでは斯学を理論科学として確立することに力を注いできたのにたいして、管理論の多くは、従来、実用本位の単なる経験の寄せ集めの知識にもとづいていたため、科学の名に値しないとして無視されたことである。また、管理論は企業組織をはじめ行政組織、宗教組織、政党組織、軍隊組織など種々の組織に共通する管理一般の問題を研究対象とし、学際的アプローチを採用してきた。これにたいして、ドイツの経営研究の主流を占める経営経済学は、その名称どおり研究対象を経営（企業）に限定し、しかもその経済学的研究を行なってきた。このため、両者は相互に異質な研究とされ、互に参照されることがなかつ

---

2) 本稿は紙面の関係もあって、彼らの取り上げた管理過程の要素の研究のうち、モチベーションの心理学的研究を考察したにすぎず、情報、権力、コンフリクト等の情報理論的、政治学的、社会学的研究にたいする考察が、今後の課題として残されている。

3) 第2次大戦前におけるドイツで、管理機能をまとめて研究した唯一の例外はトームス(Thoms, W.)であろう。

Thoms, W., Betriebsverwaltung, 1934.

4) その理由は、ここで述べる理論的側面だけでなく、アメリカとドイツの文化、思想、企業環境など社会的および歴史的背景の相違も大きく関係しているが、紙幅の関係からこれには立ち入らないことにする。

た。しかし、両研究の関係はハイネンの意思決定志向経営経済学の提唱によって大きく変った。すなわち、ハイネンは論理経験主義に立脚することによって斯学の科学論的基礎を固めるとともに、記述命題だけでなく規範命題を含む実践・規範的応用科学と規定して理論の実用性を高め、「経営経済は組織である」と仮定し、その考察の出発点に「意思決定過程」を選んで、その研究に学際的アプローチを採用した<sup>5)</sup>。ハイネンによる経営経済学のこのような理論変革をとおして、管理論を経営経済学へ体系的に導入する途が開かれたのである。ディーテル＝ミュラー＝パーダーはそれを継承し、本稿でみたように管理学説の検討をつうじて経営経済的管理モデルの理論的フレーム・ワークを提起し、ハイネンとともに経営経済的管理論を経営経済学の各論として位置づけ、その確立を試みたのであった<sup>6)</sup>。彼らの研究はまだ序論の域を出ていないが、管理論の本場アメリカにおいてもその大半がいまなお個別断片的研究にとどまり、しかも企業ないし経営経済に特定化されていない状況を考慮すれば、経営経済学の体系化という観点からみてきわめて意義深いものであることが分るだろう。

#### 〔付 記〕

本稿は、1981年度徳山大学総合経済研究所の個人研究費にもとづく研究の一部である。

5) この点に関しては、われわれは下記の研究によって詳細に明らかにしている。

拙稿、「意思決定志向経営経済学の生成Ⅱ」、『大阪経大論集』、第112号1976年7月、145～68ページ。

同、「ハイネン経営経済学に関する価値自由論議にたいして」、『徳山大学総合経済研究所紀要』、第3号1981年3月、109～125ページ。

6) この点については、彼らよりもハイネンやキルシュが考察しており、次回に取り上げてみたい。

Heinen, E., „Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“, in: E. Heinen (Hrsg.): a. a. O., SS. 15—44.

Kirsch, W., a. a. O., S. 7ff.