

最前線の経営：「職長：二枚舌の達人にして犠牲者」 (1945年)の翻訳と解題

The New Concept of the Administration: Translation and Commentary
of “The Foreman: Master and Victim of Double Talk”

辻 村 宏 和
Hirokazu TSUJIMURA

坂 井 正 廣
Masahiro SAKAI

目 次

- I. 緒 言：研究の軌跡とこの研究の意図
- II. 翻 訳：「職長」（レスリスバーガー）
 - 1. 頭 注
 - 2. 問題の所在
 - 3. 職長という地位
 - 4. 必要な知識の増大
 - 5. 行動の自由の制約
 - 6. 多くの人々との相互関係
 - 1) 職長と上司
 - 2) 職長とスペシャリスト
 - 3) 職長と職長
 - 4) 職長と労働者
 - 5) 職長と組合
 - 7. 要約：職長の情況
 - 8. 経営の過程
 - 9. 解決策
 - 10. 新しい経営の概念
 - 11. 追記：1965年の回顧的注解
- III. 解 題：ロワー・マネジメントの職長から見る経営の視点
 - 1. はじめに
 - 2. 焦点を「職長」に定めた衝撃的な経営概念
 - 3. 実証主義と相容れないレスリスバーガーが「見ていたもの」
 - 4. むすび

I. 緒言：研究の軌跡とこの研究の意図

坂井正廣

筆者の手元に一冊の資料集がある。それは書物と呼ぶにも、論文集と呼ぶにも、様式において不完全ではあるが、その内容は興味深い。それは、表紙にも、背表紙にも“*Human Relations Series, Part 1: Reprinted from Harvard Business Review: The Magazine of Decision Makers.*”と書かれている。そして、エイブラハム・ザレツニクの「リーダーシップの人的ディレンマ」¹⁾、ロバート・マクマレイの「人間的価値の葛藤」²⁾、クリス・アージリスの「組織有効性のためのTグループ」³⁾、レンシス・リカートとスタンレー・シーショアの「効果的な原価統制」⁴⁾、フリッツ・レスリスバーガーの「職長：二枚舌の達人にして犠牲者」⁵⁾、そしてカール・ロジャースとレスリスバーガーによる「コミュニケーションへの障害と成功への道」⁶⁾など15編の論文を収録している。いずれも『ハーバード・ビジネス・レビュー』からの再版である。同様のものに *Personnel Management Series* もある。それらは、リプリント・シリーズと呼ばれ、恐らくは、後に *Harvard Business Review Paperback* となったものの前身であろう⁷⁾。

いずれにせよ、このリプリント集に収録されている諸論文のうち、レスリスバーガー (Fritz Jules Roethlisberger, 1898-1974) の論文「職長」のみは、他の論文と異なり、“HBRクラシック”と標題が付されており、本論の前に、1頁を割き、レスリスバーガーの写真とエディターのコメントが加えられ、特別の扱いを受けている。そこには、『ハーバード・ビジネス・レビュー』が、過去において収録した諸論文のなかから、今日でも適切であり、刺激と活力に満ち溢れ、それが執筆された当時と同じように意義深いものを「ハーバード・ビジネス・レビュー・クラシック」として改めて出版していること、1945年の春期号に掲載されたレスリスバーガーの「職長」は、20年後にも、その価値を失うことのない「クラシック」であることが述べられている。编者によれば、それは、彼の論文のリプリント版に対する注文の多さからも分かるという⁸⁾。

ここに発表しようとするレスリスバーガーの研究は、後にレスリスバーガーが自ら編集した論文集『組織における個人』の第3番目に収録した「職長：二枚舌の達人にして犠牲者」の翻訳と解題であり、われわれが行ってきた一連の研究の一環である。レスリスバーガーの「職長：二枚舌の達人にして犠牲者」の初出は1945年であり、既述のように、20年後の1965年に再版されている。つまり、今から55年前に『ハーバード・ビジネス・レビュー』に発表され、35年前にクラシックスの一つとして再度取り上げられたものである。名論文ではあるにせよ、変化の激しい経営の世界で、初出から半世紀以上も経た今日、再度取り上げる価値があるかどうかという疑問が寄せられるであろうことは当然のことである。しかし、論文を一読されれば、われわれ

がそれを取り上げた理由が単なる回顧趣味によるものでは決していないことが理解されるであろう。ハーバード・ビジネス・スクールの教授によって書かれたものとは思われないほど平明でありながら、説得力に満ちている。現場の人々に暖かい眼差しを送りながら、マネジメントの実態を述べ、経営者の本質的役割を明らかにしている。レスリスバーガーの人柄が経営の重要性を切々と訴えているかのように思われてならない。

きわめて個人的な回想を述べることをお許し願いたい。坂井正廣が、この論文を最初に読んだのは1957年のことであった。初出から13年後、今から43年前のことである。坂井はその学部時代、当時は未だ助教授であられた故・桜井信行博士(1916-1971)の演習に学んだ⁹⁾。演習はまず3冊の書物、馬場敬治『経営学における人間組織の問題』¹⁰⁾、尾高邦雄『産業における人間関係の科学』¹¹⁾、そして野田信夫『近代経営における人間問題』¹²⁾を1回に一冊ずつ読み、内容についての報告と討論を行うというかたちで始められた。第3回目には、桜井博士が、英文タイプを手配されていた『レスリスバーガー論文集』が手渡され、4人の演習生は、4回目以降、毎回1編ずつ読み、報告を行うようにと言いつ渡された。今でも、書庫の何処かにあるはずのこのタイプされ、カーボン・コピーされた『レスリスバーガー論文集』にはいずれも『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載された論文4編(「人と人とのコミュニケーションの障害」¹³⁾、「人間関係論」¹⁴⁾、「職長」、そして「経営者の技能：コミュニケーション」¹⁵⁾)が収録されていた。坂井の担当は、ここに訳出した「職長：二枚舌の達人にして犠牲者」であった。当時は、ただ読むことに夢中であり、内容的には、それまで読んだものに比較して実務的であり過ぎるような感想をもったことを覚えている。つまり、その意味など全く理解していなかったことが今になってみればよく分かる。もし、その内容を十分に理解することができていたら、恐らく、もっと早い機会に、この論文を紹介し、より本格的なレスリスバーガー研究に取り組もうとしていたことであろう。

それにしても、筆者は、最近の大学におけるゼミナールにおいて、学生の理解度のみ留意し、自らの研究と学生たちの研究意欲とを連動させようとする意欲においても、努力においても不足していないかどうかを反省させられている。このように平明に書かれ、なお豊かな内容を持つレスリスバーガーの論文を読むことによって、改めてさまざまなことを考えさせられている。

辻村もまた、かつて『産業における人間関係の科学』の著者であり、人間関係論に少なからざる関心を示されていた尾高邦雄博士に学び、特に高宮晋博士(1908-1986)の門下生として、経営学、特に組織理論を専攻したからレスリスバーガーと無縁ではなかった。しかし、今、新しくレスリスバーガーを読むことによって恩師がまだ手を着けられていなかった点に注目することができるようになった。しかし、そのような学問的発想も学部および大学院時代の厳しくも暖かかった高宮博士の薫陶の結果であ

ることを感謝している。われわれ二人は、このささやかな研究を桜井・高宮の両博士に捧げたいと考えている。

Ⅱ. 翻訳：「職長」（レスリスバーガー）

坂井正廣

1. 頭注

この論文は最初『ハーバード・ビジネス・レビュー』の1945年春季号に掲載された。（版權はthe President and Fellows of Harvard Collegeにあり）、その時の版がここに再録されている。この論文は、私がこれまで執筆したもののなかでも最もよく読まれたものであり、その（抜刷りの）再版は数千部に及んだ。この論文はリーディングスとして幾つかの書物に収録されている。『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌は初出から20年後の1965年、HBRクラシックス・シリーズにこの論文を加え再出版した。その時、その後の考えを求められたので、この論文の最後にそれを加えようと思う。

2. 問題の所在

職長組合の出現によっても明らかなように、大量生産産業における職長たちの不満は次第に増加し、職長の情況に対し、もっと人間的な理解をもつようにという要求がなされてきている。職長たちのこの不満は新しい問題でもなければ、固定的な問題でもない。

それは多くの社会的諸力の動態的相互作用から発生しており、現代産業組織構造のかなめである。現在の情況は、昔からの病気の新しい形態であり、その突発にすぎない。その病気は、マネジメントが、診断と正しい処置はもちろん、繰り返し認識し損なってきたものである。二枚舌の達人であり、犠牲者でもある職長は、マネジメントがアメリカ文化の社会病理学に与えた解明されるべき課題である。

大量生産産業における組合化を、職長たちが次第に受け入れていこうとする現代の情況において言及される理由は次のようなものである。

1. 多くの職長たちの週給手取り額が、彼らのもとで働く人々のそれよりも少ない。職長が超過勤務手当を受け取れない工場において、第2次大戦の戦時下、この条件はますます悪化していった。
2. 戦時需要のため未経験労働者の流入が、職長たちの職務を一層困難にしている。
3. 産業別組合の勃興が、職長たちから彼らが持っている権威を殆ど奪い取ってしまっている。

4. 組合志向的な労働者の多くが監督的立場に昇進させられている。
5. 戦時の拡張期に職長の地位に昇進された生産労働者たちの多くが、戦後、降格の可能性と、彼らが所属する組合から、彼らが職長として働いた期間についての先任権の切り下げ問題に直面している¹⁶⁾。

これらの諸力、特に戦時下の状態によって悪化されたような諸力が、職長たちが彼らの組合結成によって是正したいと願っている不満の大きな要因となっていることは間違いないであろう。多くの会社において、マネジメントがこうした不満の幾つかを認識し、できるところでは是正の方向に進んでいると言っても不当ではない。しかし、こうした不満の是正だけでは十分ではない。不幸なことに、未だ根本的な状況に対して殆ど注意が払われていない可能性がある。マネジメントがその人間的な事柄の解決にあたっ取りがちな対症療法的なやり方は、問題を表面的にしか見ないことになる。マネジメントは、直面している社会的状況の多面的な性格を認識し損なって、一つの問題を解決しても、新しく二つの問題に直面するだけということになる。

そこで、この論文の主要な論点は、再度、「マネジメントの犠牲者によってなされる仕返し」ということになる¹⁷⁾。問題は、マネジメントが、自分自身の作り出した社会的被造物に対して、その一つである職長たちが置かれている状況に対して、責任をとることはできないのであろうかということになる。

3. 職長という職位

産業構造において、職長のレベルほど、職位のあるべき姿と実際の姿の不一致が大きいところはない。それは、部分的には、職長たちが、「非公式に」と言ってもよいが、呼ばれてきているさまざまな名前のせいであり、同様に、より厳格な公式的で法的な意味において彼らの与えられているまことに多様な定義のせいであるかもしれない。マネジメントのある者たちは、職長の重要性をさまざまな言葉で雄弁に語ってきた。いわく、「マネジメントの右腕」、「草の根マネジメント」、「生産の鍵を握る人々」、「第一線の人事担当者」、などなどである。国家労働関係法（National Labor Relations Act）では職長たちの地位はそうのように規定されてはいない。マネジメントによって語られている職長の定義は、「雇用者」に対しても「被雇用者」に対しても与えられた規定である。職長たち自身にとっては、彼らは、産業の「仲介者」であり、「忘れられた人々」であり、「ままっ子」である。一般の従業員たちが職長たちをどう呼んでいるかは読者の想像に委ねることにしよう。

彼らの呼び方が統一されたところで、職長の個人的観点からすれば、彼がそうしなければならない姿と今ある姿との不一致は、彼を狼狽させるしかない。そうした不一致は、時に、彼がすることとしないこと、彼の上司、同僚、部下に伝達すること、伝

達しないことに反対に作用することがある。それだから、われわれは、現代産業の現場における職長の職位をもっとよく理解しようと思うのである。

われわれが現代の職長が置かれている矛盾した立場を理解しなければならないのは、「古き良き昔」とはすっかり変わってしまった、彼の新しい効率化された社会的環境においてなのである。現代の職長は、25年前のそれとはすっかり違ってしまった技術的条件、社会的関係、そして論理的で非現実的な観念の組み合わせのもとで、——生産を管理し、品質を保持し、コスト・ダウンを図り、部下の従業員たちを満足させるといったように——結果を出さなければならない。

4. 必要な知識の増大

まず、彼は、昔の職長よりもずっと多くのことを「知る」必要がある。現代の職長訓練計画を大まかに検討しただけでも、職長が知らなければ（また理解しなければ）ならないことがいかに多いかが分かる。すなわち、彼は①会社の方針、規則や規約、②会社のコスト・システム、給与システム、製造方法、そして特に検査基準ばかりでなく、しばしば③生産管理、原価統制、品質管理、時間研究と動作研究の理論一般について知らなければならないのである。彼は、④合衆国労働法、⑤会社がある州の労働法、⑥彼の会社と地域組合との間の特別な労働契約をも知らなければならない。彼は⑦新しい労働者の導入、訓練、教育の方法、⑧苦情の取り扱い方、またできるならば苦情を防止する方法、⑨仕事をより安全にする方法、⑩労働者を処罰し、規律を守る方法、⑪切れることなく、何時も「公正」でいる方法、⑫彼が関わらなければならない多様な人々の寄せ集まりから協力を得ていく方法、そして特に⑬職場委員と上手くやっていく方法を知らなければならない。そしてまたある会社では、彼の部下の仕事を部下たちよりも上手くやる方法を知っていなければならないと考えられている。実際のところ、ある職長訓練計画では、職長の職務を、マネジャーであり、原価計算係であり、技師であり、法律家であり、教師であり、リーダーであり、検査官であり、規律を守らせる人であり、カウンセラーであり、友人であり、そして何よりも「模範」でなければならないと考えているように思われる。

人は、この卓越した知識が、現代の職長をして、より有効的であらしめると同時に彼らをより安心させることになるであろうと考えるのである。不幸なことに、ものごとは思い通りにはいかない。職長が、自分がなすべきであると考えられている多くの違った役割や活動に驚かされることになるのは、きわめて当然のことである。彼は、何よりも、多くの訓練計画が彼にそうするようにと教えている多くのことをするのに時間がかかれば、上司は彼をどう思うかと心配になる。そして100のうち99のケースで、上司が考えること、あるいは上司が考えると職長が考えることが、実際に職長の行うことを決定するのである。その結果、実際は現場では自殺的であろうと考えてい

るものごとに対しても訓練計画ではリップ・サービスをすることになる。職場においては、殆どの場合、はっきりと彼に残された活動、スタッフが絶対に真似のできない一つの活動、上司がそのことについては絶対に彼に責任をとらせる一つの活動、すなわち労働者に時間通りに仕事を終えさせるということを懸命に行うよう最善を尽くすのである。職長は——彼がその下で働かなければならない特定の条件、技術的、人間的、そして組織的条件を所与として——、この活動については訓練計画では十分に教えられていないと感じている。

5. 行動の自由の制約

不思議なことに、現代の職長にとって、知識は力ではない。彼は、多くの事柄について非常に多くを知らなければならないけれども、もはや、かつてそうであったような「親分」ではない。例えば、現代の作業条件のもとでは、その組織には職長よりももっとよく知っていると考えられるスタッフ能力のある誰か、発生する問題の殆ど全てについて総体的に発言できる誰か、彼の上司以外に、彼がその人に相談し、ときには責任を分かち合うであろうと考えられる誰か、彼が何時も助言され、ときには命令さえされる誰かがいつもいるように思われる。

職長にとって、それは、あたかも彼が、もはや、そのことについて何の権限ももっていない活動に責任を負わされているように見える。かなり長い間、彼は人を雇ったり、解雇したり、生産標準を立てたりすることはできなくなってきた。今では、従業員の異動、部下の賃金に関する不平等の調整、妥当な部下の昇進、よりよい機械、方法、プロセスの改良、彼の部門の作業計画の立案さえ、全く自由にはできない。彼が全体としてあるいは部分的に責任を負っているこれらの事柄全てが、今や他の人々やグループとの掛かり合いによるようになってきているか、会社の方針の、そして組合との労使協定の問題となってきた。彼は、身の回り四方八方を、原価基準、生産標準、品質標準、標準的な手続き、職務明細書、規則、規約、方針、法律、契約、そして協定といった、その殆どの決定に彼が参加していないものによってがんじがらめにされている。

現代の職長は、どれだけの時間でどれだけの仕事しなければならないか、その仕事はどれだけの価値があるか、使用される最善の方法は何か、材料費、労務費、そして間接費はどれだけか、彼の製品が認められる誤差はどれだけか、25年前の古株よりはるかによく知っている。しかし、これらの語られざる知識の富の全ての獲得において、どういうわけか何かが欠けているのである。ある意味において、あまりはっきりとは言えないけれども、彼は、以前よりも有効的ではなくなっており、安心感も感じておらず、重要性は減退し、以前より認識されていなくなっていると感じている。

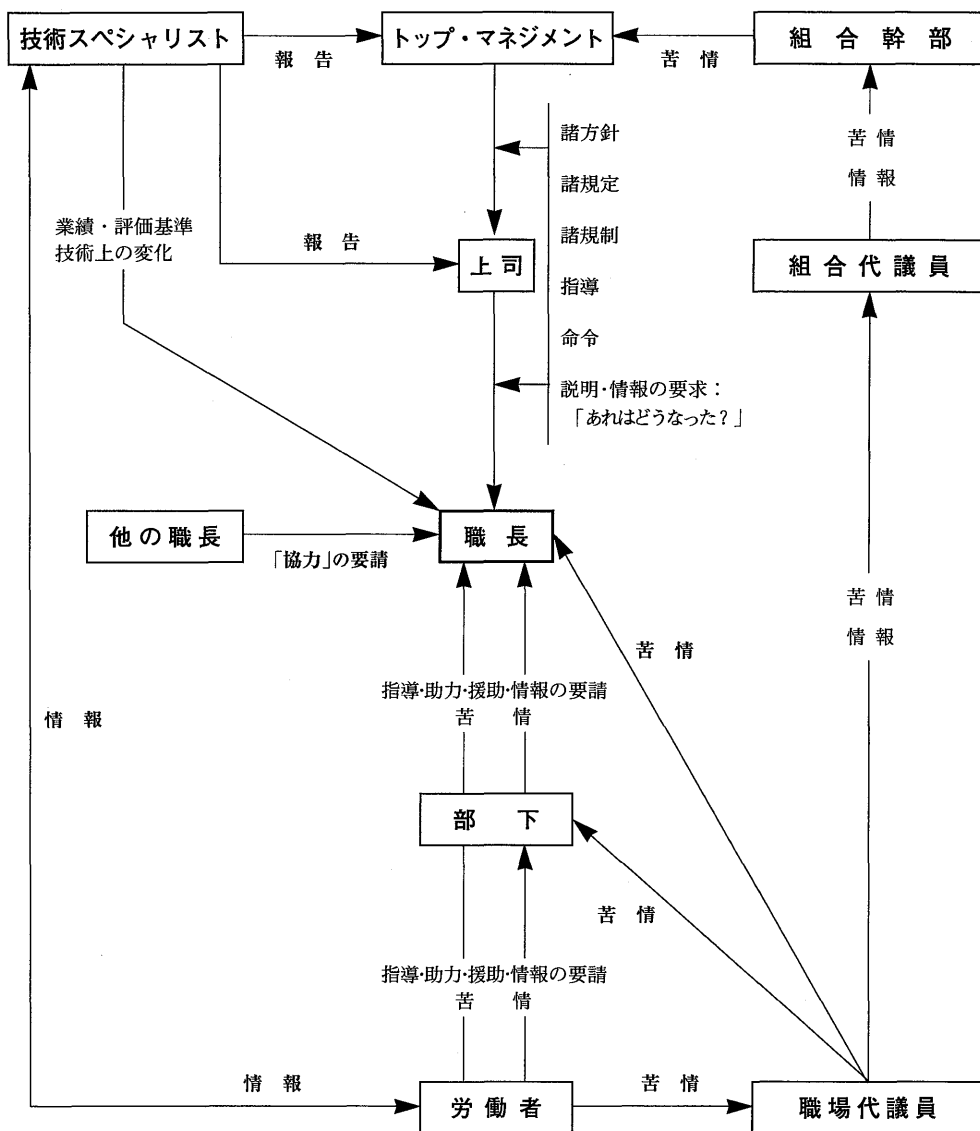


図1 職長に影響を与える諸力

図1は、他の人々の活動を通じて職長に影響する諸力のみを示している。それは、感情に即して、あるいは明白な行動に即して、これら他の人々の活動に対する職長の反応を示すために、また結局は職長に対して作用する主要な諸力の一つとなっているマネジメントの活動に対する労働者の反応を示すために、書かれたものではない。労働者の反応については、この研究において考察されることになろう。

6. 多くの人々との相互関係

現代の職長が持つこの感情を更に検討してみよう。彼は、マネジメントの「論理」について昔の仲間たちよりずっと多くを知らなければならないだけでなく、広範囲の人々とも関わらねばならない。大量生産産業ならどこでも、職長は毎日、①上司、ライン組織において公式に報告する人、②組織の規模によって1人から10人以上と変わりはするが——生産管理担当者、製品検査担当者、標準担当者、効率技師、保全と修理担当者、人事担当者、カウンセラーといった——スタッフ・スペシャリスト、③彼の部門が関係する他の部門の長、④副職長、監督助手、新人指導係、グループのリーダーたち、班長といった彼の部下たち、⑤10人から100人に及ぶ労働者たち、そして⑥組合組織化されている工場では職場代議員と相互関係を持つことになる。これら諸関係のそれぞれの相互依存関係を、職長の権利侵害に応じて解明することは、現代の職長が彼の毎日の生活においてどう感じているかを、ずっと理解し易くする。図1はこのことを明確にするために有用であろう。

1) 職長と上司

現代のビジネス構造において、直属の上司に対する部下の関係ほど重要な関係はない¹⁸⁾。このことは、労働者から社長に至るまで同じである。産業構造のさまざまな部分間の調整やコミュニケーションの失敗の殆どが最終的に現れるのは、部下と直属の上司との間の関係である。個人的な態度のゆがみや感情的な混乱が一層顕著になるのも、この関係である。

部下と直属の上司との関係が、どうしてそれほど重要であるかについては、幾つかの方法で示すことができよう。しかし、いかなる適切な分析もこの論文の範囲をはるかに超えていくことになるであろうことは明瞭である。それは現代ビジネス組織と権威に対する個人の関係の批判となり、ビジネスの指導者および経営者が持つイデオロギーの検討になるからである¹⁹⁾。上司と部下の関係、特に職長レベルにおいて、行動に照らしてみたその結果の重要性は、一般に観察される事柄である。われわれが探求しようとしているのは、このレベルの行動であり、それにともなって生じる感情であるということになる。

現代産業における部下と上司の関係にきわめて特徴的である部下の上司の判断と決定への個人的依存は、職長の置かれている状況を基本的に不安定にしている²⁰⁾。彼は、自らを上司の要求に応え、彼に認められようと図る。彼は、自分がすること全てを、彼の上司の反応に照らして評価しようとする。彼は、彼の部下および労働者がすること全てを、直ぐに上司から出されるであろう批判に照らして評価しようとする。ある場合には、この先入観が非常に強烈になって、職長が言うこと、なすことの殆ど全て、そして彼の周囲に起こっていることに関する彼の考えの全てがそ

のためであるほどである。彼は上司から承認されないことを恐れるあまり、責任逃れをするようになるまで、何もかもやりたがらなくなるであろう。職場での時間、そして家庭での時間も、上司に対してしなければならない説明や理由を考えるために費やしている。そして、上司の全くの気づかない、また意図してもいない行為、例えば「おはよう」という挨拶を言い忘れたことが職長への非難であると受け取られることもある。

産業の効率性改善に関心を払っている人々のどれ程多くが、この領域を無視してきたかを理解することは難しい。職場にあって、職場を離れても、上司が何を考えているかについての先入観に部下が費やしている時間を総計すれば、その総時間数は驚異的なものとなろう。この現象が、結果として、神経衰弱やその他の精神的苦悩の形態を産み出していることはいうまでもない。更に奇妙なことは、自らその効率性について高い誇りをもっている現代の産業組織が、健康に対して、したがってまた効率性に対しても悲惨な結果をもたらすこの先入観の量を減少させるどころか確実に増大させているかのように見えることである。このことは全て何よりも職長に当てはまる。

職長問題の核心は、彼が常に、①（多くの場合、その関係はラインを上っていくわけであるが、彼の上司がその上司から好意的でない反応を得た場合に備えることができるように）職場における出来事について彼の上司に情報を与え続けること、そして②彼がその仕事を正しくあるいは適切にやらなかったという好意的でない批判が彼自身にふりかからないような方法で、職場における出来事についての情報を伝達する必要、というディレンマに直面させられることになる。職場レベルの状況とマネジメントによって在るべきものとして提示された状況との間にある相違を見逃すわけにはいかない。しかし、職長は、上司に話すときにはその相違を無視せざるを得ないと感じている。このことは職長を「タフ」にし、同時に両方の立場を使い分けて話すような二枚舌の達人になるように助長する。

もちろん、職長はそれぞれに、彼自身の来歴、パーソナリティ、気質に応じて、この葛藤を解決する。ある職長たちは、この状況に直面して弁舌さわやかになる。他の職長たちは、彼らが話すことはみな彼らの責任になるであろうと感じて沈黙し、石のようになる。ある職長たちは、上司に近づき、彼らが成し遂げた事柄に注意を向けさせようとあらゆる工夫をする。他方、ある職長たちは上司の前に現れない。上手に話すことのできる職長たちが、その上司と仲良くなり、彼らを幸せにしておこうとして、現実を在るべき姿のように見せかけるために展開する技能は驚くべきものである。

しかし、忠誠心を持ち、何よりも安全でありたいと願う職長は、たいていは、彼のファンクショナルな関係およびマネジメントの論理にしっかりと合致するよう活

動することによって葛藤を解決し上司との良い関係を維持する。そのことが彼の労働者への関係、また他のグループに対する関係にどのような結果をもたらそうとも、少なくとも彼と直属の上司との関係を危険にすることはない。

このように職長は、現代の産業構造にある個々人と同じように、実際には、彼の部下および彼らが抱く感情へと下に向かっていくというよりも、彼の直属の上司および彼らに代表される評価の論理へと、上に向かって注意を集中していくよう苦勞して抑制しているのである。このように見てくると、産業構造における監督者および経営者たちの自己調節がきわめて厳しくなっているのです。彼らの下にいる人々の置かれている、感情に満ち溢れた具体的な人間情況に注意を払うことは殆ど不可能になっている。彼らにとって感情の世界は存在しない。彼らがいるところには「計算基準」、「時間あたりの仕事量」、「予算」、「費用曲線」、「生産計画」などのような彼らが理解するように教えられてきた抽象的な概念と彼らの意志を通じ合う言葉があるだけなのである。

2) 職長とスペシャリスト

職長をめぐる諸関係のうちでも特に重要なものとして、技術スペシャリストたちに対する関係がある。彼らは、職長が支持し、その部下や労働者が従わなければならない業績標準を考え出す。技師、会計士、機械技術者という実験的志向的な人々の集団は、職場レベルにおける変化、それも急速な変化の主要要因の一つとなり得る。変化が慣習的なきまりややり方となるのにはずっと多くの時間がかかるのにもかかわらず、きわめて急速な変化が技術スペシャリストを通じて職場レベルに導入される。更にまた、技術スペシャリストを通して、「統制」が、これまでよりもずっと正確になされるようになる。職長が業績達成に実際に必要としたコストを知ることと、そのコストが原価基準との関係においてどうあるべきかを知ることとは別のことなのである。これまでは事実に関する経験的判断の問題であったものが、今では計画的評価の問題であり、常に達成されるべき目標の問題となっている。しかも、その達成目標も細かい点まで決められていて、少なくとも職長の仕事のある領域においては、要求も厳しくなっている。

このコントロール・グループが、(労働組合がそうであるように)絶えず職長の安定感に対する脅威の源泉になっていることに不思議はない。彼らが脅威の源泉になる必要はないにもかかわらずである。この点に関しては後述する。コントローラーたちは、職長の労働者に対する関係に影響を与え、時にはより困難なものとして言うまでもない。彼らはまた、職長とその上司との関係をきわめて不快なものとするような報告書をマネジメントに提出する。その結果、職長を一層の二枚舌にするのである。

こうした統制グループは（組合がそうできるように）、より高い監督レベルに直接に情報を提供することによって、職長および下位の監督レベルを軽視することになるということを十分に注意しなければならない²¹⁾。職長の業績評価について、その情報が持つ価値の如何にかかわらず、それは職長に対するプレッシャーになることは確かである。上司は誰でもそうした情報に基づき、職長から説明を求めたり、命令を下したりすることができる。だが職長は、情報を統制できないし、彼の上司が行動を起こすまで、それに気づくことはないであろう。職長は、ラインを通じて流れる情報を、上司に届く前に検閲することはできる。しかし、上司も職長と同時に、あるいはそれ以前に、情報を入手できる。そして職長は、最早、上司の反応を予測したり、予見したりすることはできない。このことが、精神的苦痛、先入観、上司が何を考えているか、どうするかについての懸念、「もっともな理由」、言い訳などの準備に対する影響は驚くべきものである。データの主観的性格の故に、産業に関する科学技術者は、まだ、この領域を研究すること、あるいは十分に考慮することすら決めかねている。しかし、現代の職長は、職場における彼の有効性と満足 of 両方の観点から、きわめて現実的に、実際の現象を見ている。

3) 職長と職長

製造組織の科学技術的プロセスは、その性質そのものが、しっかりと結合されていることから、ある部門の職長が仕事上、別の部門の職長と緊密に関わりをもっていかなければならないことがよくある。そうした横の関係は公式に決められたものではないし、その関係が機能するには職長間に存在する非公式な相互理解に依存するところがきわめて大きい。それ故、ある職長が別な職長からどのような協力をどれだけ得られるかは、相当程度、彼らの個人的な相互関係によって決められることになる。ここでまた、上司が登場する。と言うのは、上司が何を考えているかについての先入観もまた、職長の、彼と同じレベルにある同僚たちとの関係に影響を及ぼす場合があるからである。

全ての職長は公式的にはそのステイタスは対等であるけれども、職場の誰もが知っているように、彼らの非公式的なステイタスは対等ではない。個々の職長の相対的なステイタスは、年齢、性別、勤務年数、収入、幾つかの社会的シンボルのような要因によって決められる。だが、上司との直接的な関係が職長のステイタス決定の最大要因となる。つまり、どの程度上司と緊密な関係にあるかということが彼のステイタスの決定的な要因となるのである。それ故、職長の安全欲求のためばかりでなく、ステイタスのために、また認められるために、きわめてよく似た努力が彼の上司に向けられることになる。職長はその上司を「身近に」感じる必要がある。そこで、職長は、自分の上司に対する関係と同僚の上司に対する関係を何時も比較

していることになる。この比較によって、もし上司に対する自分の関係が同僚のそれよりも弱いということになれば、上司に認められるため、同僚との競争も辞さないかもしれない。想像できる通り、職場におけるそうした感情的な混乱は、職長たちのあいだの協力を促進するよりは、むしろ妨げになる場合があるだろう。そして、そうしたことが上司にとって特別な「頭痛の種」となるのである。

4) 職長と労働者

しかしながら、現代の職長の立場を特に困難なものとしているのは、「科学的」管理の急激な展開と産業別労働組合の発展にともなう彼と労働者の関係においてである。結局、この関係において、最も困難な局面に達することになる。円滑な協力の確保が際立った問題となるのもこの関係においてである。というのも、これまで見てきたように、産業組織の論理に従えば、職長は、(1) 職場レベルにおいて、別の集団によって創られた標準、政策、規則、および規約を順守し、労働者たちがそれらに従うように配慮しなければならない立場にあり、同時にまた、(2) そうした任務遂行にあたって、できるならば労働者の自発的な協力を確保しなければならない立場にあるからである。それは、そうした立場にある人なら誰でも知っているように、決して容易なものではない。一般に、人は自分に発言権がない場合、決定に参加しなかったり、自分の考えが考慮されていないと感ずる場合、そうした事柄に従いたがらない。それは協力の自発性を喚起する一般的な方法ではない。それは、われわれの基本的な社会的価値とは一致しない。しかしながら、職長たちも労働者たちも、いずれも、そのことに対して殆どあるいは全く発言の機会がない諸条件に従うように、更に、時には、考えられないほどに、彼らの職場状況においてきわめて重要なことが全く考慮されていない諸条件に従うように幾度も繰り返し言われ、それもただ言われるだけでなのである。

こうした事態は、職長の個人的な情況、すなわち職場における安全欲求、個人的な誠実さ、承認などに対する職長の要求を満足させようとする職長の努力に影響を与える。更に、部下に対する関係において、職長の仕事をきわめて困難なものとしている。職長は、部下たちの協力を確保するがマネジメントには「忠実ではない」か、マネジメントには「忠実である」が部下たちを憤激させ、公然の敵意を生むか、どちらをとるかという立場に、幾度も幾度も繰り返し、置かれることになるのである。

職長が置かれている矛盾する立場を十分に理解しない人々のために、職長が任務を遂行し、毎日の生活を送る真只中にある二つの対照的な世界の本質を示すことは望ましいことであろう。どのようなものであれ、組織化された人間活動においてそうであるように、ビジネス組織においても、次のような二組の社会的プロセスが起

こっている。

- (1) 目的達成に直接に関わっており、「公式組織」をもたらす社会的プロセスがある。例えば、ビジネスにおいて、公式組織は、法的規約あるいは方針、仕様書、標準的方法、標準業務手続、時間、生産高、品質、原価、その他の標準などによって確立された実践のようなものをもたらす。それらは、一定の目的を達成するために最も適切な手段と深く関わっている。そして、そのようなものとして急速な変化が可能となる。

公式組織のこうした表現手段は、その性格において本質的に論理的であることが注意されなければならない。公式組織を通じて、人間はその論理的能力を表明する。実際、公式組織は、人間の論理的能力を表現するための主たる手段である。また、過去25年間、ビジネス組織のこの側面に対して驚くほど多くの関心が払われてきたことも忘れられてはならない。われわれが示そうとしているように、現代の職長の置かれている環境が古き良き昔とは全く違っているのは、部分的にはそのためである。だがしかし、より地位の高いイグゼキューティブ（経営執行者）たちとは違って、職長は、そうした論理に守られた雰囲気の中にだけいることはできないのである。

- (2) それがどのようなものであれ、組織化された人間活動には、自発的な社会的プロセスがある。それは、特定の意識的な共通目的を持たず、結果的には「非公式組織」を生み出す。「非公式組織」は、慣習、しきたり、社会的行動様式、伝統、社会規範、理想のようなものをもたらす。例えばそれは、ビジネスにおいて、作業レベルにあっては、公平な賃金、公正な作業条件、公平な処遇、公正な一日の仕事量、職業組合の伝統などを構成するものとして自らを表現する。それはステイタス・システムの違いという形態をとる。例えば、古参者は後から参加した者よりも優先的処遇を受けて当然であり、監督者は部下よりも多く支払われて当然であり、事務作業に従事する者は工場作業に従事する者よりも優位な立場にあるといった具合にである。それらは感覚および感情に基づいた態度であり、理解である。それらは「帰属意識」の表現であり、急速には変化しない。こうした非公式組織の特徴は、その性質上、論理的でないことが特に注目されなければならない。非公式組織の諸特徴は、価値、生き方、目的それ自体——人々が懸命に守り、維持し、また時にはそのために進んで闘い、死さえ恐れないというような社会生活の側面——と関わっている。定期刊行物、書物、公式的な声明、またビジネスの経営者や専門家のスピーチを大まかに調べて

みても、ビジネス組織のこの側面に対し、体系的な注意が全くなされていないことにも注目すべきである。全ての職長が直観的に知っているように、職長が仕事レベルで部下の自発的な協働を確保し得るのは、非公式組織と非公式組織の特徴を通してのみであるから、このことは奇妙な事態である。それがいかなるものであれ、組織化された人間活動において、非公式組織はきわめて健全な機能を果たしている。それはルーティンな活動において人々を互いに結びつけている。人々に社会的な場所と帰属感を与えている。人間としての満足を充足するフレームワークを提供している。自尊心、自主的な選択、単なる機械の歯車ではないというような感情を与えている。効率を上げるための障害になるどころか、人々に自分たちのサービスを進んで貢献させる場を与えている。

しかし、職場レベルにおいて形成されるそうした非公式集団に対するマネジメントの態度はどのようなものであろうか。まことに不思議なことに、非公式集団の出現はマネジメントを不安にする。そして、時にはそれを意図的に分断しようとする。そうした誤った考えに基づく試みは、当然にマネジメントの目的に対する労働者たちの敵意を生み出させることになる。非公式組織にとって、そうした公然の敵意を防ぐことはできない。それは、調整された人間活動があるところではどこでも、必然的に発生する自然発生的な現象である。

更に重要なことは——よくあることであるが——、これらの非公式集団が無視され、認識すらされないことである。多くの経営者たちにとって、文字通り「現実」である公式組織においては見えないものであるから、非公式集団はまさに存在しないのである。その結果——悪意からではなく、過重な論理重視の訓練の結果生じた全くの見落としから——、職場レベルにおけるこれらの非公式集団は、つつい変化、分裂、配置転換の犠牲となりがちである。技術的な変化は、これら非公式集団の結合の問題として、集団のメンバーたちに何が起きているのかに留意することなく導入される。新しい作業方法や新しい作業標準が考え出され、新人が加わり、また異動し、昇格し、昇進する者がいる。まるで非公式な集団生活など存在しなかったかのように、全てが変わっていく。それで何も起こらないはずがないであろう。そこには「侮辱的に取り扱われた」という感情が生れるようになる。それはまさに、人々が嫌う感情であり、侮辱した者を全く反対の方向に同じ強さで押し返そうとする反応を引き起こすのである。

彼らの生活方法は、絶えず、技術的变化、新しい作業方法、作業標準の引上げにさらされ、論理的に思考する人々によって何らかのかたちで操作される危険に置かれているので、産業における非公式集団はきわめて排他的で自己防衛的な性格を身

につけるようになる。不幸なことに、非公式集団の主要な機能は、変化や革新に対する抵抗となり、その行動準則や実践はビジネスの経済的目的とは違ったものになる。一定水準に生産高を維持しようとする従業員の動きは、速すぎる変化から、彼らの生活の資のみならず、その生活方法をも守るという必要の表現である。

当然に予測されるように、職場レベルにおける多くの非公式集団が持つ排他的で自己防衛的な性格は——労働組合の出現以前にも多くの工場においてよく見られたものであるが——、(新しい労働者やその他の人々にとっては言うまでもなく) 監督者や職長にとって深刻な結果をもたらす。そうした集団を引率している監督者や職長は、まず最初に、アウトにはならないまでも、ストライクを二つ取られる。グループと関連して彼が行うことは、全て「悪いこと」であるということになりがちである。非公式集団を完全に無視することは公然の敵意を招くことになるであろうし、完全に受け入れることはマネジメントに対する彼の責任を果たし損なうことになるであろう。しかし、職長は、技術的変化の経営という点においてマネジメントの鍵を握る人物である。彼は、現実の人間状況を考慮することなしにスペシャリストによって作られた計画を取り入れ、その計画をそうした状況に関連づけるという不可能な課題を与えられることが少なくない。

6) 職長と組合

そうした非公式集団がもたらす行動様式が組合において公式化されるようになるやいなや職長の立場は完全に崩壊する。新しい論理、言葉による定義づけ、規約、規則が、労働者に対する職長の行動が本来そう在るべきであると考えられる方法で、この状況に導入されることになる。創意、判断、そして多分、一層重要であろうと思われる彼の部下との個人的な関係は職長から取り上げられ、痕跡さえも止めることがない。職長は、文字通り「責任を押しつけられる」のである。その責任には、①職長の仕事が本来在るべきであるとされる、人間が考えられる精巧をきわめた論理的規約、定義づけ、手続き、方針が山ほどあり、②それを通じて人々の心からなる協働を獲得し得るような諸関係とそれにともなう感情も山のように積み込まれている。職長は、今や、形式的に二股にさかれた状況の中間に立っている。その身の半分は工場に変化と改善を導入しようとしており、他の半分は、習慣や境遇から、変化や改善を防ぎ、抵抗しようとしている。そうした状況のなかで現代の職長は「協働」を期待されているのである。

7. 要約：職長の情況

職長が置かれている状況の顕著な特徴は今や明らかであろう。きわめて大まかに、仮定的ではあるが、かなりの正確さをもって言えば、トップ・マネジメント（特に大

量生産産業のトップ・マネジメント)の、ビジネスのやり方の社会的意味合いを理解することの失敗が、産業構造における協働の確保を不可能にするような硬直さを発生させることとなった。

- (1) 組織のボトムに従業員と呼ばれる人々がいる。彼らは、一般に、自分たちが考え出したわけではない変化に従うにすぎないと考えられている。しばしば、トップ・マネジメントのこの態度は、従業員は言われた通りのことだけをすればよいのであり、そのことのために金が払われているのだと言うことになる。従業員に命令するには、
- (2) 監督者たちの集団があり、彼らもまた、他の集団によって決定された業績基準や方針を、「経営する」という言葉がよく使われるが、守るにすぎないと考えられている。他の集団の一つは、
- (3) 技術スペシャリストたちの集団であり、彼らは組織の経済的目的が確実に、より効果的に統制されるようなより良い方法や基準を考え出すと考えられている。組織の経済的目的達成を確実にかつ効果的に統制するのは、
- (4) トップ・マネジメントの集団であり、彼らは、労働者の行動を評価する場合、彼らを協働させるために提供し得る主要な誘因は金銭的なものである(即ち、彼らが提供できるのは、生き方などというものでは全くなく、ただ生活の資のみである)と考えている。非公式組織は「悪いもの」であるか、「存在しない」と考えており、個人的決定の問題であり、ボトムから生じるような権威には全く関心を払わずに、権威は上からくると考えている。この集団の完全に明快な理論は、理論であって必ずしも実践ではないが、18世紀に遡る。すなわち(a)社会は組織されない個々人の群れからなっている、(b)これらの個々人は利益と快樂に関心を持っているにすぎず、そして(c)これらの目的を追求する場合、個々人は本質的に論理的である、というものである²²⁾。

こうした硬直さは、實際上、組織目的の十分な達成という観点からすれば、ある一つの集団の人々に、他の集団の活動から疎外されており、全ての集団の心からなる参加を妨げている、と感じさせる。

産業構造におけるこうした硬直さは、個々人の満足にとってもまた、深刻な結果をもたらす。人々の帰属欲求、集団のメンバーでありたいという欲求は常に不満にさらされることになる。彼にとって重要な事柄が無視されているように思われる。個人的、社会的な満足の機会が否定されているように見える。マネジメントによってなされている仮定とは反対に、現代の調査研究は次の諸点を明らかにしている。すなわち、(a)社会は、集団仲間ということで互に関わり合う人々からなっている、(b)帰属

したい、仲間でいたいという欲求、職場で他の人間と何時も親密に結び合いたいという欲求は、人間の強い欲求恐らくは最も強い欲求として残っている、そして(c)そうした目的を追求する場合、人間は本質的に非論理的であり、時には不合理ですらある。例えば、マネジメントにはよく知られていないが、死んでやろうとか「自分が損をしても他人の邪魔をしてやろう」とかいうことがある。

現実の社会的な（論理的ではない）相互関係とそこから生ずる基礎的な人間的満足を何時も奪われているために、労働者は、公然と怒ったり、敵対的になったりしないけれども、苛立ち、満たされない気持ちを抱くようになる。そして、人間はみなそうであるように、さまざまなやり方でその不満を表明する。例えば、欠勤したり、辞めたり、生産制限をしたり、また彼の職務では与えられない自己表現の欲求を満たそうとして労働組合に加入するといった風である。

こうした環境のなかに、職長は、自分が検分する全ての、君主としてではなく、被害者として立っている。彼が検分するものは何かと言えば、一方において、いかなる文明もかつて経験したことのないような技術的進歩が打ち建てたモニュメントである。彼が検分するものは、他方において、エルトン・メイヨーが好んで使った言葉で言えば「進歩の暗黒面」であり、最早、人間の心を動機づけ、新しい希望と活力を与えることのできなくなった言葉や論理をいたずらに積み重ねることによって焦土と化した不毛で荒涼とした人間情況である。彼は、マネジメントから引き離され、部下からも隔てられ、上司との関係では依存的で、不安定であり、何の見返りもなく協働を求めるような部下との関係に自信はなく、「公正」であることだけを武器として与えられ、しかも友好的であることを期待されている。こうした社会的剥奪というべき情況のなかで、現代の職長は商品を作り出すよう求められているのである。

これまで描いてきたものに、より最近の拡大する軍事産業の複雑さ、そのある者は工場のやり方を教えられていない未経験な女性たちであり、ある者は彼女たちと同じように未経験で、訓練されていない、「白人の天国」に置かれて不安を感じてもいる黒人である新しい労働者の流入を加えるだけで、現代の職長が置かれている社会的環境の描写が完成する。

こうした状態のなかで、職長はどう感じ、どう行動するのか。次に挙げる三つの方法のどれか一つである。すなわち①彼は「自業自得で苦しむ」ことになり、ハディブラス卿が言った時代遅れの言葉のように、「他に切り刻むものがないので自分自身を苛む」、すなわち強迫観念の持ち主となる。あるいは②現今の新聞や雑誌が報道し続けているように、労働組合に加入する。すなわち攻撃的になる。あるいは③彼の社会的孤立と決まったこと中心主義からの解放を求めてワシントンに行かないとも限らない。すなわち彼の社会的な虚しさに対する解決として政治的解決を求めることもあり得る。職長のレベルにおいて、「現実の工場」は現代産業文明の三つの主要な病

気を作り出している。

8. 経営の過程

これまでのところ、この論文の目的は、命題を証明することにはなかった。それは大量生産産業における職長の状況を感情と関係の観点からできるだけ生き生きと示し、説明することにあった。事例は一つも挙げられていないが、過去5年間、軍事産業と親しく関わったことがある人なら誰でも数え切れないほどの例を挙げてくれるであろう。しかしながら、このことは覚えておいてもらいたいのだが、何よりの証明は、この論文ではなく、職長の心のなかに、彼の行動にあるのである。嘘だと思うなら自分自身で出かけて行って、見て、職長に聞いてみるといい。

われわれの議論にある「歪み」が入ってきていいとも限らないので、明瞭にしておく必要がある。工場の状況にある社会的関係の持つ微妙な差異を取り扱うにあたって、筆者は、やむを得ず、具体的で、特定の例から離れて、それと無関係ではないにせよ、一般化してきた。「移動する均衡」とそれに向かって、また反対に作用する社会的諸力に関わっているけれども、今まで筆者は大量生産産業にはどこでも、積極的な形態ではないにしても、潜在的に不均衡を引き起こす諸力があるという事実をどうしても明らかにしようとするために専ら安定を覆そうと作用する社会的諸力に殆ど全面的な注意を払ってきている。したがって、これまで描写してきた状況は、現代機械技術が解き放った言わば裸のままの、「経営過程」によっては統制されない社会的諸力と論理が容赦なく作り出した状況なのである。しかし、われわれは、「経営者」の保障的な活動もあり、しかも同じように強くあることを忘れてはならない。

最終的に職長に影響する力は、産業構造にある他の誰にとっても同じであるが、他の人々の活動である。それだからこそ、われわれは、職場環境において職長が関係する主要な人々の活動を検討してきたのである。しかしながら、これら性格の異なる活動は、何時も同じではないということは明らかにされなければならない。上司、技術スペシャリスト、職長、そして組合の職場委員は、その行動において異なる。根本的に違う場合もある。この事実は無視されてはならない。実際に、その持つ意味合いはきわめて深い。マネジメントの活動が違えば、職長の反応も違うものになるのである。

ビジネスには（労働組合においてもまた）「善意の人々」ばかりでなく、協働を確保するという点において素晴らしい技能を持った人々がいる。組織の全てのレベルにおいて、これらの人々は「経営の」機能を遂行しているのであるが、その重要性は全く認識されていない。彼らの時間の大部分はコミュニケーションのプロセスを容易にし、人々の心からなる協働の獲得に費やされている。それらの人々の多くは、あまり論理的にはものを言わないけれども、自分たちとは違う観点を評価する力がある。人は自分とは違う場合もあるという事実をよく理解できるばかりでなく、更に重要なことに

は、自分たちと違った見方をする権利を受け入れることができることである。彼らは、何時でも、他人の抱いている問題や困難に耳を傾ける時間的余裕があるように思われる。彼らは「イクスパート」を気取らない。彼らは、何時他の人の適切な助力を得たらよいかを知っている。

そのような無私無欲で、時には野心を持っていないのではないと思われるように行動する「経営者たち」は、集団の連帯感を築きあげる重要性——「出世しよう」ということよりも、「一緒にやろう」ということの重要性——を知っている。彼らは、彼らが経営する、技術的であり社会的である混成した状況に対して自ら責任を負う。彼らは、新しい労働者がくると、彼らに仕事をさせることと同じように、仲間の労働者たちと、良い、幸せな関係を持たせることを自分の責任であると考え。しっかりした公式組織活動によってよりも、余裕のある社会的相互作用を通じて結果を達成し、言葉や論理をきちんとするよりも、人間関係をきちんとすることに関心を持ち、仲間に対して、観念的に「公正」であることよりも、「親しくある」ことに関心を持ち、その親密さの過程を妨げるような「文書業務」には絶対に没頭せず、彼らは既に述べた現代の工場組織が持つ公式的な論理に対して健全な解毒剤を提供する。

組織の円滑な運営のために、これらの人々が果たす「経営者的機能」の重要性は測り知れない。しかも幸いなことには、産業はそうした人々を十分に与えられている。それらの人々の大部分はマネジメントのトップ・レベルではなく、もっと低いレベルににいるというのが筆者の抱いている印象である。ビジネス組織の昇進の論理がそうした人々の技能を認めることはめったにないからである。彼らの技能がなければ、現代の機械技術が解き放った諸力は、あっという間に自らを破滅と崩壊に向かって歩ませることになろうというのが筆者の意見である。産業のリーダーシップがもつ二重の機能、すなわちチームワークの社会的組織と作業の論理的組織を自覚して、彼らは個人の成長と発展のための、そして究極的には組織存続のための健全な均衡を維持しているのである。

しかし、まことに奇妙なことには、ビジネスの指導者たち、イクスパートたち、教師たちによって、しばしば言われているように、経営の諸理論は、経営者の活動を果たしている人々が現実に行っている活動とは全く違っており、かれらの活動を全く正当なものと認めていない。その結果、彼らは、ときに劣等感に苛まれ、自信を喪失する。個人としての彼らにとっても、彼らが働く組織にとっても不幸な結果である。産業が、その安定の維持を、そうした天賦の才能をもつ、限られた人々の個人的で直感的な技能に頼っていると考えるのは愉快ではない。そうした人々が実践する「経営者的」技能、社会的統合を通じて活動を引き出す技能を明確なものとし、伝達し得るものとすることはできないであろうか。

9. 解決策

筆者の考えでは、職長の不満は、その大部分がマネジメントの活動からもたらされている。そうしたマネジメントの活動は、ビジネス・イグゼクティブの意地の悪さ、不信仰、あるいはまた善意の欠如とかのせいではない。全く違っている。マネジメントの行為は、現代機械技術が産み出した、われわれが認識したり統制したりする方法を学んでこなかった社会的諸力の冷酷な作用に過ぎない。それは、人々が現代の産業的企業における活動の論理的な組織についてほどには、チームワークという社会的組織について十分知らず、また注意を払わなかった結果である。

それ故、問題の解決は、ビジネス組織の経済的目的を向上するために人間協働の確保に作用するよう「経営者のプロセス」を上手く実現することにかかっていると思われる。現代社会は、彼らが経営する社会システムの本質をよりよく理解し、より体系的な注意を払っていく人々を、何にもまして必要としている。それは、現代社会がビジネス・リーダーシップに贈る挑戦そのものである。これこそ来るべき世代のための偉大なる冒険である。現在および将来のビジネス・リーダーたちは、職長たちと同じように、新しい「社会」、最新流行型の「適応的」社会、現代の機械技術が産み出し、その先祖である「確立された」社会とは全く違う世界に直面している²³⁾。その社会を有効的なものとするためにも、その存続のためにも、来るべき経営者は新しい技能と新しい洞察力を持たなければならない。

それは可能であろうか。明るい希望の兆しは見えている。ビジネスの至る所に、「希望は死んだが、信仰によって望む」、新しい世界を築こうとする確固たる意志をもった若者たちがいる。このように見てくると、適応し、再調整し、成長する人間の大きな能力こそ、人間の最も顕著な特質であり、われわれが希望をもって頼れるのはこの強い力である²⁴⁾。ビジネスにおいても、教育機関においても、新しい命の息吹きが動き出している。新しいコース、新しい教育と訓練の方法が探求されつつある。

10. 新しい経営の概念

この新しい「経営」の概要は、漠然とでも心に描くことができるであろうか。これらの新しい「経営者」はどのような人であり、どのような技能を訓練すればよいのであろうか。以下のものは、若干の個人的見解と希望に過ぎない。

1. 新しい「経営者」は、組織の本質その構造とダイナミックな相互関係についてもっとよく知り、理解する必要がある。実のところ、1945年の時点において、経営者が、彼が日々関わっている現象そのものである「組織」について何かを知らなければならないであろうということは奇妙である。しかし、それがどれほど奇妙に見えようと、一般的な経営者は、そのビジネスの「社会的組織」に

について、彼の神経システムにインプットされたこと以外は殆ど何も知らない。彼の明確な関心の大部分、彼の論理的思考の殆どは「公式組織」についてののみである。彼は、組織の別の側面については、やきもきし、思い悩み、胃潰瘍になる。

2. 将来の「経営者たち」は、その新しい仕事を効果的に遂行するために、技術的、経済的、組織的、社会的、および人間的な彼らに関わる諸現象の相互依存的現実を正確に示す共通の言語の構造を展開しなければならないであろう。さまざまな機会や多くの場合、対立する「言語」が現在のビジネスをやり込めている。そのサービスをビジネス組織に貢献する人間は、最早、「意のままに扱う」ことはできない。新しい世界のためには、言葉によって分断されたままにされるのではなく、言葉によって結合されるような言語、その領域において結合されるものが創造されなければならない。それは、相互依存関係の、連帯の、均衡の、適応の、そして成長の言語となるであろう²⁵⁾。
3. 新しい「経営者」は、コミュニケーションの問題をより良く理解しなければならないであろう。しかも、説得によって、自分の観点を相手に受け入れさせようとするコミュニケーションの側面ではなく、他人の観点を理解しようとし、尊重するコミュニケーションの側面を、である。最も困難な技能である人々の協力を確保するための第一歩として、他の人の観点を考慮する体系的な実践を、日々かつ継続的に訓練しなければならないであろう。彼は、論理的に明晰であることに加え、聞くことを学ばなければならない。彼は、日々、現場の相互作用のレベルにおいて「民主的方法」を実践することを学ぶ必要がある。
4. 新しい方法と新しい技能は、変化に対する抵抗を引き起こすことなく、現場に変化を導入することができるよう展開されなければならない。現代産業の緊急な問題について、体系的な知識は殆どないし、理解も殆どなく、誤解だけがきわめて多い。人々は、業績標準の作成に参加することを、多くの場合理解することすら、認められなかった場合、業績標準達成への協力を拒否することが、これほど幾度もはっきりと示された領域は現場を置いて他にない。現場ほど「セールスマンシップ」では当たり前の方法が欠如している領域は他にない。「経営」のこの特別な側面、職場への変化の導入のために、われわれは人間の動機づけに関する新しい洞察力を行使し、実践する必要があるだろう。これらの洞察力は、機械技術的進歩が個人的かつ社会的発展と緊密に連携して行くことができるかを考えるものでなければならない。機械技術的变化は、変化によって影響を受ける集団が、トマス・ノース・ホワイトヘッドの言葉で言えば、それを「自分の生き方を妨害するものとしてではなく、生き方を拓げるもの」として、現場に導入されなければならないであろう。そうした新しい方法と技能を

作り出すために、これまでより一層の努力が払われなければならないし、一層の工夫と理解がなされなければならないであろう。

5. 新しい「経営者」は、ビジネス組織における上司に対する部下の依存的関係およびこの依存関係が引き起こす不安な感情をより良く理解しなければならないであろう。彼は、部下の地位が耐え難いものとなることなく、単に金銭的にばかりではなく、部下の最低限な安全保証の条件を確保する新しい方法とテクニックを学ばなければならないであろう。そのためには、積極的参加と責任の受容を通じての個人の成長と発展の原理について学ばなければならない。また、この原理を、彼の部下が承認する雰囲気において、彼と部下との関係において実践することを学ばなければならない。彼は、抽象的な概念や論理的カテゴリーに対する責任ばかりでなく、人間に対して責任的であることを学ばなければならない。

われわれは、このタイプの「経営者」を、言葉による定義のみで、すなわちその公式的な責任や義務が何かを規定するだけで、得ることはできない。彼は、成長することを、時には誤りを犯すこと、そして誤りから学ぶことを認められるよう育成され安定感を感じるようにされなければならない。彼は植物のように育成されなければならない。彼が成長する環境、彼が受ける配慮や人間理解、それらが花を咲かせるか、枯れるにまかされてしまうか、虫食いにさせられるか、などを決めることになる。彼は、余りにも多くの論理的規定と、余りに少なすぎる人間理解によって苦痛を蒙っている現在の職長たちとは違って、「枯れる」ままにされたり、成長と人生の味わいを再度手に入れようとして組合に参加したりするままにしてはならない。

6. 新しい「経営者」は、事実と論理の世界と感情の世界を区別することを学ばなければならない。そしてその感情の世界と効果的に関わっていくために、彼は長い間、無視され、誤解されてきた後のことなので、最初は奇妙に思われるかもしれないが新しいテクニックを学ばなければならないであろう。彼は、特に、組織の感情の表出面である「非公式組織」について学ばなければならないことは言うまでもないであろう。公式組織に対すると同じように非公式組織に対して注意を払うことによってのみ、具体的な行動レベルにおいて政策決定によって達成できること、またできないことについて気づくようになるであろう。彼は、「統制」に関する新しいテクニックを学ばなければならないであろう。彼は、「感情」を経験から言葉として抽出することはできないこと、すなわち感情の「統制」の第一歩として、感情が表現され、認識される必要のあることをはっきりと知らなければならない。

新しい「経営者」はこれらの、そしてその他多くの新しい方法と技能を学ばなければならないであろう。彼は、最初に現在を「統制」することを学ぶことによって、将来を「統制」することを学ばなければならないであろう。彼は、われわれが生きる現在を、同じようにどころではなく、一層意義深いものとするような目標や理想を設定することを学ばなければならないであろう。彼は、これらの洞察と実践を新しいレベルで達成するために、非常に困難ではあるが、18世紀および19世紀の「確立された社会」のイデオロギーを、全て、完全に捨て去らなければならないであろう。この新しい「適応的社会」の新しい代表者は、どんな努力を払っても「主義」の代表者であってはならない。何故なら、彼は、何か特定の生き方を代表するのではなく、多くの違った人々にとって重要な複数の生き方の保証人に過ぎないからである。その仕事において、彼は、現代産業文明の複雑な人間的、社会的、経済的、そして組織的諸問題に関わるメイヨーが名づけた「多相的な方法」を代表し得るに過ぎない。

われわれは、そうした「経営者たち」の集団を育成することができるであろうか。このことが見解の問題であることはいうまでもない。筆者には、機械技術的改良の方向に使用された時間、努力、そして金の僅か0.5パーセントが、協働確保のより良い方法の探求のために使われたならば、その成果は著しいものであったろうと思われる。そして、それは恐らく無意識のうちになされた過小評価である。自由な範囲を所与とすれば、人間の考えでは、このことに失敗するであろうと考えることは少しも賢明ではない。課題は驚異的である。挑戦は大きい。不確実性は高い。しかし、そうした困難な道を歩まない限り、ビジネス・リーダーシップがその眞の社会的責任にまともに立ち向かうことはできないというのが筆者の意見である。

11. 追記：1965年の回顧的注解

1945年に出版された『ハーバード・ビジネス・レビュー』を今読む人々にとって、最も興味ある問題は、恐らく次の二つになるであろう。第1に全体的に見て、「この論文において現在に最も関連するものは何か」であり、第2に、特に、「20年前のそれと比較して、職長の置かれている現在の状況はどうか」ということであろう。

関連性

私の意見では、この論文の最も重要な要素は分析の方法にある。20年前に、私は、今日では恐らく、職長の職務の「役割分析」と呼ばれるようなことを行った。私は、その「役割集合」を持つ他のメンバーたち、すなわち彼が相互関係を持つ他の集団および彼の役割がどうあるべきかについて何か言う人に対する彼の関係を考察した。これらの集団の内部に、職長が何をすると考えられているかについて、同意ばかりでなく、期待の対立をも発見した。職長は、今日、「役割対立と曖昧さ」

と呼ばれるようなものから深刻な苦痛を蒙っている。彼は、「中間にいる人」であり、当時、私が「二枚舌の達人にして犠牲者」と呼んだ人であった。

過去20年間、この観点からする、絶えざる調査研究が、職長のディレンマはより一般的な問題に過ぎないことを示してきている。現代産業において、職長は、この「病気」の苦痛を蒙っているただ一人の人でも、たった一つの職位でもない。スタッフにいる彼の同僚たち、そしてラインの上司たちの幾人かも、このディレンマに陥っている。科学と科学技術の進歩、変化速度の加速、多くの新しい役割の導入の結果、現代産業は、対立する役割と曖昧さによって、蜂の巣のように穴だらけにされているように見える。最近の研究では、労働者から社長まで、労働力の約80パーセントが、そうした緊張から苦痛を受けており、役割対立は、「マネジメントの中高レベルと呼ばれるような点で対立が最大に達する」関係曲線において監督的地位とともに増加するというを示しているように思われる²⁶⁾。

役割分析は、他の方法と同じように、有用ではあるが限界もある。特定状況の診断に応用すれば、トラブルを引き起こすような要因の幾つかを明らかにすることができる。組織行動分析のための一般モデルとして応用すれば、捜し求めるものを発見できよう。上に述べた研究が戒めているように、健康よりも病気にばかり注意を払いすぎると、世界全体が直ぐに病気に犯されてしまうということが分かるであろう。

私もまた、新しい読者たちに、「役割の対立」を除去されるべき病気のようには考えずに、より十分に理解され、かつマネジされるべき何かとして取り扱うように警告したい。このことは、沢山の病気のように響く症候群、類型論、概念、そして行動科学が創り出した言葉から学ぶことは難しい。——アドレイ・スティベンソンが言ったように——、それらを「飲み込む」ことなく利用することがこつ（トリック）である。

今日の職長の立場

これらの予備的な論評をした後で、私は、「職長レベルにおける役割対立が、1945年よりも1965年の方が多くなったか少なくなったか」という問題を考えてみたい。私は、まず「分からない」と正直に答えたいが、それでは満足されないことが分かっているので、推測に近いけれども次善の答えを説明しよう。

私の判断では、現在の職長レベルにおける対立の機会は、25年前と同じか、それよりも多く、（例えば60パーセント以上）であるが、その対立は、職長自身によって、彼の上司によって、上司の上司によって、より良く管理されている。1945年には、職長は、1965年における彼の「役割集合」の他のメンバーたちと自由に話すことなど殆どなかったが、1965年には「自然集団」において彼らとよく会って

いることが分かる。1945年のマネジャーは、個々の職長たちを怒鳴り散らすことに多くの時間を費やしていたが、1965年のマネジャーは「役割集合」を管理することにより多くの時間を使っている。産業におけるヒューマン・リレイションズ運動が何か違いを作り出したとすれば、それは、私が明らかにしたいと願っているこれらの次元にそってである。さもないとすれば、私は、再度、コミュニケーションのイクスパートが、コミュニケーションに失敗するのではないかと恐れる。もしそうであるならば、われわれは、新しい語彙を飲み込むことに多くの時間をかけ、現象そのものについて十分な時間をかけていなかったのではないかと思う。

Ⅲ. 解題：ロワー・マネジメントの職長から見る経営の視点

辻村宏和

1. はじめに

経営学界は百花繚乱の観がある。壮観である。しかし、それはまた、経営学のアイデンティティ・クライシスを訴えているかのようでもある。ここに解題しようとするレスリスバーガーの「職長：二枚舌の達人にして犠牲者」は、比較的早い時期に経営学の進むべき方向を示していたと見てよい。この論文には、既に解題した「コントローラーの育成」²⁷⁾と同じように、執筆後20年を経た1965年にレスリスバーガーによる「追記」が付されている。この論文に対する自信のほどを窺わせると言えよう。それは、衝撃的な命題を内包し、「経営学が本来進むべき方向はここにある」と訴えているかのような迫力をもっており、「レスリスバーガー経営学」の理論的水準の高さを証明する論文として評価できる。

なお、この研究におけるレスリスバーガーの「職長」からの引用頁数は、『組織のなかの人間：フリッツ・レスリスバーガーの論文集』に収録されたもののそれであり、翻訳は坂井正廣教授によるものである。

2. 焦点を「職長」に定めた衝撃的な経営概念

(1) 「経営行為の原型＝店長（ストア・マネジャー）」仮説

筆者が漸くたどり着いた仮説の一部が、レスリスバーガーによって50年以上も前に論及されていたという驚きを伝えたいため、ここで筆者の自説を披瀝することをお許し願いたい。それは「経営行為の原型＝店長」という命題である。

筆者は、「経営技能（能力）にどこまで、また、どのように迫り得るのか」とい

う問題意識を経営者育成方法研究²⁸⁾の基礎に置いている。したがって、絶えず問い続けている根幹的な問題は、「既存の経営理論（いわゆる経営学）が、経営技能の習得に直線的に結びつくのかどうか」ということでもある。この問いに対しては、筆者は否定的な立場に立つ。経営という営みは、普遍解を求めてはおらず、個別解を求めている。そのため、客観性のみが追求された外からの説明論理によっては競争優位に立つことはできない、という論拠に立っているからである。長期的傾向として普遍解を目標にすることには格別の問題はない。しかし、普遍解には経営実践上「できるかどうか…」そして「できて…」といった2つのハードルが待ち構えている。経営実践において注目すべきは、いかに良い戦略であろうと、「できるかどうか…」という転換コストの方が立案コストよりも大きいということである。仮に「できたとしても…」、それは「差別化されない」だけのことであり、普遍解として他も同一戦略を選択すれば「差別化」にはならず、競争優位には立つことはできない。要するに、経営実践においては「正解」の提示は問題解決の「終り」ではなく「始まり」に過ぎないのである。近年、こうしたことを考慮しない「経営者不在の経営理論」が余りにも多いように思われてならない。

したがって、筆者は、経営技能の習得において「経営とは、〇〇と△△を構成要素として成立し…」というような要素還元主義的な分析手法に対しては大きな期待を寄せていない。そのようなアプローチがいかに精緻化されようとも、先の2つのハードルがある限り、「必勝理論」にたどり着けるはずはない。勝負技能とも言い得る経営技能は、説明の論理とは無縁の「人それぞれ」「何でもあり」の個別・総合的行為であり、定型はない。

何故そうなのであろうか。筆者はその認識論的な論拠を支えるために、「非・管理プロセス（Non-Management Process—以下、N-MPと略称）」概念を使用する。そして他方で、「管理プロセス＝マネジメント・プロセス＝標準設定・統制行為プロセス」としてマネジメント・プロセス学派風に概念を固定化する（以下、MPと略称）。重要なことは、経営技能を個別・総合的行為としているものは（MP以外という意味の）N-MPという残余概念である、とすることにある。N-MPは「MP以外の全て」を意味内容とするものであり、「何でもあり」「人それぞれ」を象徴しており、例えもし経営理論があるとしても、それは——普遍性をもたない——「持論」の域を出るものではなく、持論こそが「経営手腕」の正体と言ってよい。

そして、N-MPがN-MPたるゆえんは、それが対人関係行為を中核技能としていることにある。経営者の行為が単なる意思決定行為ではなく「決断」行為であるとされるのは、その前・後の情報収集行為及び説得行為が不可避なためである。経営者の苦悩の多くは「決められない」「理解が得られない」という言葉で描写さ

れよう。「決められない」のは、情報システムに入力するデジタル情報が不足しているからではなく、従業員や取引先などの「胸の内」情報が不足しているからである。「理解が得られない」のは、「理解できない」メンバーが多いからではなく、「理解しようとしない」メンバーが多いからである。いずれも対人関係技能なくしては解決し得ない行為である。逆説的に言えば、経営実践においては、MP以外の部分（N-MP）こそが、まさしく勝負どころなのである²⁹⁾。

このように考えてくれば、N-MPを成功させるためには適正な組織規模というものがあることが分かる。換言すれば、組織規模にはN-MP作動が不可能となる臨界点が存在するのである。かくして筆者は「経営行為の原型は店長にある」という店長仮説にたどり着くことになるのである。「分権的組織」は経営組織論においては、伝統的に理想的形態ではあるが、よほどの「N-MP力量」がない限り、トップはMP志向の強い「足し算・引き算」の経営に陥ることになる。あるコンサルタントの「売上げ3000億円の企業よりもグループで3000億円（＝300億円の企業10社）の方が…」³⁰⁾という指摘は、名言と言って良い。つまり、『人数が多くなって目が届かない』というのは、マネジメントの世界の話であって、事業経営の世界で、『目が届かなくなった』というのは、まったくの間違いである³¹⁾ということに留意すべきなのである。急成長会社は特に注意が必要であり、「業界の革命児」などともてはやされている間に拡大志向がノルマ管理を呼び、その揚げ句、データの改ざん、押し込み販売、セクハラ（「多少のことは我慢しないと…」などの強要行為）につながり、更に不正行為（「架空利益」の計上など）にまで発展しかねない³²⁾。N-MPを忘れた経営者の「苦手分野の人任せ」は恐ろしい結果をもたらしかねない。

N-MPを絶対に不可欠とする経営行為は、天狗、すかいらーく、デニーズなどに代表される居酒屋・外食チェーンの「店長（ストア・マネジャー）」に見出されるということになる。セントラル・キッチン（コックレス、食材の冷凍輸送）が確立されたマニュアル・ビジネスにおいてさえも、「料理が遅い」「店員の態度が悪い」などのクレーム処理が生命線であるからである。「一つのクレームがあればその何倍の人が不満に思っていると認識するのが業界の常識」³³⁾ということを考えれば、「店長の手腕はN-MPセンサー次第である」と言っても過言でない。「店員が忙しさに負けた」ら終わりであり³⁴⁾、「人使い上手こそが繁盛店を育む」のである³⁵⁾。流行りの「C.S.（カスタマー・サティスファクション：顧客満足）」には、まず「従業員満足」が必要とされるのである。

注意すべきはここからである。それは、店長にとっては「ヒト」という名称の資源はない。店にいないのは「ヒト」ではなく、「さまざまな人（主婦、高校生・大学生、茶髪のフリーター、リストラで職を失ったお父さん）」³⁶⁾たちなのである。し

たがって「特定の人間類型にはめ込んだ」人事管理（論）によって解決されるものは殆どない。レスリスバーガーは、この点をしっかりと見抜いていた。すなわち、新しいタイプの経営者は「…『主義』の代表者であってはならない。何故なら、彼は、何か特定の生き方（類型）を代表するのではなく、多くの違った人々にとって重要な複数の生き方の保証人に過ぎないからである」（強調及び括弧内は筆者、以下同じ）（p. 56）という指摘はN-MPとの意味関連において重要である。「現代の職長の立場を特に困難なものとしているのは、『科学的』管理の急激な展開と産業別労働組合の発展にともなう彼と労働者（部下）の関係においてである」（p. 44）という指摘も、N-MP領域が職長の仕事のなかに最もよく見出されるからこそこの指摘である。採用される人員は、それこそ「（鉄砲玉の）香車と（ヘソ曲りの）桂馬」ばかりであり、そこでは「機能的存在」視されたヒトを基準とした科学的管理は通用しない。X・Y理論に代表される一連の行動科学も、現場ではむなしい。店長はまさにN-MP感覚豊かな「人使い上手」でなければならず、職長と同様に信頼形成こそが全てであると言ってよい。経営行為の日常は実は地道な日々の人間関係づくりであるとする、「マス管理」を脱した「1対1の人間関係」認識こそが、人間関係論の、ひいてはレスリスバーガーらの真意であったように思われる。

N-MP感覚に立てば、店長そして職長は「管理する人」ではなく「人材育成できる人」である。かくして、われわれは早くも、大命題を仮説として手にすることができる。「経営者とは人材育成のできる人」であるから、われわれの「経営者育成」の方法論は、「『人材育成できる』人材（の）育成」の方法論ということにもなる。

（2）レスリスバーガーの「経営者的機能の下方移動」説

レスリスバーガーが職長に焦点を定めたことから、われわれは概念的整理のビッグ・チャンスに恵まれることになる。「経営」「管理」「マネジメント」といった経営学の中核的用語は、いずれも概念的にきわめて不明確である。「経営管理（者）」などという言葉もあるほどであり、更に用語上の混乱をもたらしやすいのは、それらの言葉が「環境経営」などといったように何にでも容易に結びつけられることである。

そこで、筆者が「店長仮説」を契機とし、レスリスバーガーによって確認し得たことは、①この際、経営、管理及びマネジメントを「階層概念」から切り離すこと、②しかも「経営とは？」「管理とは？」という接近方法をとるのではなく、まず「管理＝計画・統制行為＝マネジメント」（つまりは、MPそのもの）として概念的に固定化すること、である。そして残る「経営」を、N-MPを活用することによって概念規定するわけである。レスリスバーガーの「公式組織に対するのと同じように非公式組織（つまりはN-MP領域）に対して注意を払うことによってのみ、

具体的な行動レベルにおいて政策決定によって達成できること、またできないことについて気づくようになるであろう」(p. 56) という指摘は、経営概念の設定上決定的に重要で、問題解決における彼のN-MP意識の強さを表している。更にレスリスパージャーによる次の指摘も、管理及びマネジメント概念の固定化というアイディアの契機となる。

この論文の主要な論点は、(中略)「マネジメントの犠牲者によってなされる仕返し」ということになる。問題は、マネジメントが、(スパン・オブ・コントロール、命令一元化の原則などによって) 自分自身の作り出した社会的被造物に対して、その一つである職長たちが置かれている状況に対して、責任を取ることはできないのであろうかということになる (p. 36)。

現在の状況は、昔からの病気の新しい形態であり、その突発にすぎない。その病気は、マネジメントが、診断と正しい処置はもちろん、繰り返し認識し損ってきていたものである。二枚舌の達人でもあり、犠牲者でもある職長は、マネジメントがアメリカ文化の社会病理学に与えた解明されるべき課題である。(p. 35)

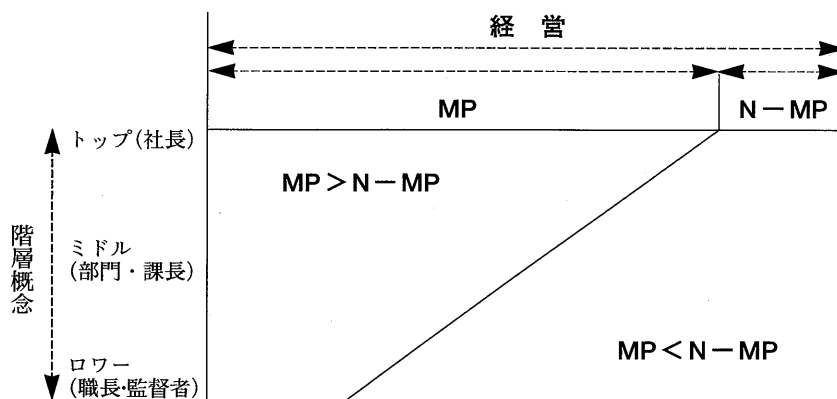


図2 経営と管理の概念図

上の図は、筆者が「職長」を意識して描いた概念図である。トップ・ミドル・ローワーは文字通り階層概念であり、結局、階層概念を「社長・部門長・課長」というような会社・部門・課などの長に限るのである。したがって、この概念図から導きだされることは、管理については、「全員管理者」と解釈されることを前提とする

ことである。計画・執行・統制というマネジメント・サイクルは、そもそも仕事を合理的に進めるための基本原則であって、特に「〇〇長」に限る必要はなく、メンバー各人の「自己管理」としても成立するものである。そして経営は「N-MPのウェイト概念」とされ、「協働の確保」を「最も素晴らしい技能」であり、かつ「最も困難な技能」とであると認識し、そのための手段として「コミュニケーション・プロセス」(pp.51, 54)を最上位に置くレスリスバーガーの経営観とも適合する。

ビジネスには（中略）、協働を確保するという点において素晴らしい技能（extraordinary skill）を持った人々がいる。組織の全てのレベルにおいて、これらの人々は「経営」機能を遂行しているのであるが、その重要性は全く認識されていない。彼らの時間の大部分はコミュニケーションのプロセスを容易にし、人々の心からなる協働の獲得（gaining the wholehearted cooperation of men）に費やされている（p. 51）。

上記の「組織の全てのレベルにおいて、これらの人々は『経営』機能を遂行しているのであるが、その重要性は全く認識されていない」というのは、先の「全員管理者」ではあっても「全員経営者」とはならない、ということである。「心からなる協働の確保」とは、いかにもレスリスバーガーの人柄を彷彿させる経営概念で、「経営＝コミュニケーション・プロセスを媒介とした協働の確保」というN-MP志向の経営概念は、職長の「仕事ぶり」つまりは「経営手腕」を視野におさめた実践的な定義と言えよう。われわれの日常では中身が不明のまま「〇〇の経営手腕を問う…」などといったように、バッシング（人を貶めるような）文脈において経営という言葉が用いられることが多いことから、レスリスバーガーの「最も困難な技能」（p. 54）とも符号し、使い勝手も良い。また、「公式組織を意識して」コミュニケーションを公式組織の成立条件の一つとしてしか位置付けていないチェスター・I・バーナード³⁷⁾に対して（後述）、N-MP志向のレスリスバーガーは次の通り、その認識が大きく異なることが確認される。

新しい「経営者（administrator）」は、コミュニケーションの問題をより良く理解しなければならないであろう。しかも、説得によって、自分の観点を相手に受け入れさせようとするコミュニケーションの側面ではなく、他人の観点を理解しようとし、尊重するコミュニケーションの側面をである。最も困難な技能である人々の協力を確保するための第一歩として、他の人の観点を考慮する体系的な実践を、日々かつ継続的に訓練しなければならないであろう。彼は、論理的に明晰であることに加え、聞くことを学ばなければならない（p. 54）。

われわれは日常、「部門管理者」はもちろん「部門経営者」という言い方もする。しかし部門の長であれば全て部門管理者とはいえるが、全て部門経営者とはいえない。その意味からもN-MP色豊かなレスリスバーガーの経営概念は、日常感覚にも馴染み、有用性も高い。組織規模の拡大は社長の「経営者から管理者へ」の変質を招き、逆に職長らのローワー・マネジメントは「職長>管理者」に示される情況に置かれる、という表現も不自然ではなくなるからである。彼の「職長のレベルほど、職位のあるべき姿と実際の姿が大きいところはない」(p. 36)「職場レベルの情況とマネジメントによってあるべきものとして提示された情況との間にある相違を見逃すわけにはいかない」(p. 42)という指摘こそ、経営を「階層概念から切り離し、管理・マネジメント概念を固定化」した概念装置のメリットとも言える。更に彼は「実際のところ、ある職長訓練計画では、職長の職務を、マネジャーであり、原価計算係であり、技師であり、法律家であり、教師であり、リーダーであり、検査官であり、法律を守らせる人であり、カウンセラーであり、友人であり、そして何よりも『模範』でなければならないと考えているように思われる」(p. 37)とも言っているが、これなど、そもそも「経営者の育成は一学部（例えば経営学部）で対応し得るものではない」と警鐘を鳴らしているかのようで、大学人として筆者は深く考えさせられるところである。

かくして、筆者が今回の解題作業で最も驚きと感動を禁じ得なかった逆説的命題が提示されるのである。

組織の円滑な運営のために、これらの人々が果たす「経営者的機能」の重要性は計り知れない。(中略)それらの人々の大部分はマネジメントのトップ・レベルにはなく、もっと低いレベルにいるというのが筆者の抱いている印象である。ビジネス組織の昇進の論理がそうした人々の技能を認めることはめったにないからである (p. 52)。

鋭い指摘である。恐らく、N-MP思考を持ち合わせていない研究者にとっては、経営者的機能を果たしている「人々の大部分はマネジメントのトップ・レベルではなく、もっと低いレベルにいる」という命題など受け入れられるものではなかろう。しかし、この指摘は先に整理した経営と管理の概念図式との違和感は全くなく、「経営行為の原型＝店長」仮説とも符号する。ここで特筆すべきことは、レスリスバーガーの“administrative skill”を上のように「経営機能」ではなく「経営者的機能」とした、坂井正廣教授の訳出である。いくらN-MPウェイトが大きいからと言っても、「職長＝経営者」という「1対1の対応訳」にするのは日常感覚から

して少々無理があり、返って混乱の方が大きい。しかるに「経営者の機能」であれば、「経営者の機能が（職長レベルに）下方移動する」という語法が可能になる。それは、「経営の諸理論は、経営者の活動を果たしている人々が現実に行っている活動とは全く違っており…」(p. 52)というレスリスバーガーの指摘を尊重した訳出と言える。

ところで、レスリスバーガーから、このような逆説的な命題が導き出せるのも彼の分析方法に起因している。彼は自らのアプローチについて次のように言う。

私の意見では、この論文の最も重要な要素は分析の方法にある。20年前に、私は、今日では恐らく、職長の職務の「役割分析」と呼ばれるようなことを行った。私は、その「役割集合」を持つ他のメンバーたち、すなわち彼が相互関係を持つ他の集団および彼の役割がどうあるべきかについて何か言う人に対する彼の関係を考察した。これらの集団の内部に、職長が何をすると考えられているかについて、同意ばかりでなく、期待の対立をも発見した。職長は、今日、「役割対立と曖昧さ」と呼ばれるようなものから深刻な苦痛を被っている。彼は、「中間にいる人」であり、当時、私が「二枚舌の達人にして犠牲者」と呼んだ人であった (p. 57)。

レスリスバーガーが「役割分析」と呼ぶアプローチは他でもない、後に「職務活動分析学派 (The Work Activity School)」³⁸⁾と称されることになるヘンリー・ミンツバーグの手法と同一であることを強調しておかなければならない。ただし、その職務活動分析アプローチの比較優位性を指摘するミンツバーグはレスリスバーガーを顧みることは全くなかった様子であり、われわれとしてはいささか彼のあつましさを感じざるを得ない。学史研究の重要性を示す証左と言えよう。

レスリスバーガーが外からの「機能分析」に拠らず、ありのままの「役割分析」に基づいたからこそ導き出された「経営者の機能の下方移動」説からすれば、今日の安易な「ミドル不要説」は危険であると言える。経営者の機能は、組織の形がフラットであろうとなかろうと、「誰かがどこかで」果たさねばならないのである。トップが経営行為をしなければミドルあるいはローワーがそれを担わなければならないのであり、そのミドルの役割を考慮に入れないミドル排除は自殺行為ともなりかねない。ミドルを排除すれば再び経営者の機能は「上方移動」することになる。しかし、図3-1「職長に影響を与える諸力」(p. 40)からも窺えるように、フラット型組織は「風通しが良くなる」という長所を帳消しにしかねないほどの負担をトップにかける。とにかく「外野がうるさい」のである。次のレスリスバーガーの指摘から容易にイメージされるように、「トップでない経営者：職長」には、ストレ

ス・マネジメントが強く求められる。

例えば、現代の作業条件のもとでは、その組織には職長よりももっとよく知っていると考えられるスタッフ能力のある誰か、発生する問題の殆ど全てについて相対的に発言できる誰か、彼の上司以外に、彼がその人に相談し、ときには責任を分かち合うであろうと考えられる誰か、彼が何時も助言され、ときには命令さえされる誰かがいつもいるように思われる (p. 38)。

経営者の機能を担当する「職長にとってそれは、あたかも彼が最早、そのことについて何の権限を持っていない活動に責任を負わされているように見える」(p. 38) はずで、われわれには、職長が「権限<責任」という不均等状態に置かれているという認識が必要である。N-MP志向に立つ経営概念からすれば、職長の経営手腕は職務権限規程「外」のところで決まると言うてよく、そこは「自らコントロールできる変数は少なく、コントロールできない定数の方が多い」という過酷な状況である。更に職長は「管理される人」でもあることから、「上司が考えること、あるいは上司が考えると職長が考えることが、実際に職長の行うことを決定する」(p. 38) ため「上司の判断と決定への個人的依存は、職長の置かれている状況を基本的に不安定にしている」(p. 41) というレスリスバーガーの観察は重要である。彼らの神経過敏さは、「上司の全く気づかない、また意図してもいない行為、例えば『おはよう』という挨拶を言い忘れたことが職長への非難であると受け取られることもある」(p. 41) という描写に象徴的である。それは、大量観察データを統計学的に処理する「実証研究」では殆どカバーしきれない情景である。それこそが「職長：二枚舌の達人にして犠牲者」という奇妙なタイトルを付したゆえんでもあろう。「トップでない経営者：職長」は「より地位の高いイグゼキューティヴ（経営執行者）たちとは違って、そうした（公式組織の）論理に守られた雰囲気のないのみとどまることはできないのである」(p. 45)。それ故、役割遂行の難易度を「職長・店長>中小企業の社長>大企業の社長」という不等式によって示すことも許されよう。関連して言えば、ラインとスタッフの古典的な対決図式を強烈に描いてみせた「コントローラーの育成」³⁹⁾の内容は、きわめて優れたものであるが、この論文における「職長とスペシャリスト」領域に止まり、経営者論としては一步譲ると言わざるを得ない。

以上のことから、レスリスバーガーが「役割分析」アプローチを採った意義の大きさをあらためて高く評価したい。当時の本流あるいは主流と言われるマネジメント・プロセス学派に毅然と対決するかのごとく、経営者の役割論を「職務」「権限」「責任」というところから出発せずに、文字通り「求められる役割」論から入って

いる。フォーマルに期待された仕事の総体を示す「職務」のみならず「周囲にインフォーマルに期待される仕事」や「自分から買って出る仕事」までも含んだ「役割」を見ていくことにより、その主張はきわめて実践性の強いものとなっている。言うなれば「職務権限規程」の「外」を見ていったために、経営者の役割の無限的な性格がよく伝わってくるのである。経営技能は経営者の「感じ方」の問題でもあることがよく理解できる。それは、バーナードの主著『経営者の役割』⁴⁰⁾以上に経営技能の得体の知れなさ・底知れなさを伝えるに適切なアプローチとなっている。経営という営みをプロセス学派のように「職務権限規程」風に解明しようとすれば、それこそ職務権限規程の「細則の細則、細則の細則の細則…」といった事態に陥ってしまうのではなかろうか。レスリスバーガーが、別の機会に「(言語的環境に対する技能)を行使する必要がある、最小限にすむように自分の仕事を仕組む」と「人間の動機や行為に関する論理的、統計的、ないし抽象的原理でもって、ますます彼自身を多忙にしてゆく」⁴¹⁾と述べているのと同じである。「たえず(従業員の)名前を覚え話しかけようとする」と言ったのは犬丸一郎・帝国ホテル社長だが⁴²⁾、ストレス・マネジメントに続き、経営者のタイム・マネジメントの重要性にも納得する。望ましい経営者か否かのバロメーターは、彼が時間をどのように使っているかを見ればよい。

経営行為はまさに「人間学」であることを、レスリスバーガーは「役割分析」によって教えようとしている。「経営の本質は？」と聞かれれば、確かにN-MPを「経営の本質である」とは言い難い。N-MPには自己完結性がないからである。だがしかし、われわれは、N-MPが例え経営の非本質部分であるとしても「本質的ではないから、重要ではない」ということにはならないことに注意すべきである。N-MPは、非本質でもゼロにはならない、否、ゼロにしてはならない重要性を持っている。レスリスバーガー同様に経営をつぶさに観察すれば、N-MPは決して前近代性の象徴ではなく、経営の日常なのである。N-MPのそうした重さからすれば、「現場主義」という経営の在り方を表す言葉があるが、それは「経営の1モード」と言うよりも「経営そのもの」とであると言える。

3. 実証主義と相容れないレスリスバーガーが「見ていたもの」

結局、N-MPは表層化しないために「劣性機能」視されやすい宿命を持っている。筆者の「経営行為の原型＝店長」仮説もレスリスバーガーの職長論も、経営という営みの中の影の働きともいうべきものに着目した所産である。レスリスバーガー理論の特徴の一つは、バーナードが捨象した(とも言える)「非公式組織」の世界に「役割分析」の視点から敢然と突き進んでいることである。彼が「現代の職長が彼の毎日の生活においてどう感じている(feel)か」(p.39)と「感情志向」なのも、非公式組

組織志向にあるからと言える。バーナードは、「非公式管理組織の維持が管理職能であるとか（中略）を私は聞いたことがないが、いままでに観察した優秀な組織はすべて、これに最も周到な注意を払っているのである。（中略）このことは、一般に直接関係者以外には判然としない」⁴³⁾と強調しているにもかかわらず、「公式組織の成立・存続条件」を論述構成の基礎に置いていることから窺えるように、公式組織志向ひいてはMP志向の香りが強い。わが国でもバーナード理論を故・飯野春樹教授が提唱した「(公式)組織論的管理論」⁴⁴⁾として理解している者は少なくない。しかるに、コミュニケーションをとりわけ重視するレスリスバーガーは例えば「上司とのコミュニケーション」を、「失敗のほとんどが最終的に現れ」「個人的な態度やゆがみや感情的な混乱が一層顕著になる」(p. 39) 関係として、これも非公式組織の世界で整理しようとしている。レスリスバーガーの次の指摘は、言外に、バーナード批判の匂いすら感じとれる。

部下と直属の上司との関係が、どうしてそれほど重要であるかについては、幾つかの方法で示すことができよう。しかし、いかなる適切な分析もこの論文の範囲をはるかに越えていくことになるであろうことは明瞭である。それは現代ビジネス組織と権威に対する個人の関係の批判となり、ビジネスの指導者および経営者が持つイデオロギーの検討になるからである*。(p. 40)

上の指摘の注（*の箇所）において、バーナードの『経営者の役割』が掲げられていることに注意したい。レスリスバーガーは、コミュニケーションの問題は対上司関係において最も尖鋭化するのだが、「部下と直属の上司との関係」を取り扱う研究が（バーナードがそうであるように…辻村）とかく飛躍した「個と全体」だとか「自由と制約」とかいったイデオロギー的な議論として整理され、N-MPレベルの議論から逸脱しやすいと警告しているのである。彼は自身が「見ていた（観察していた）ものについて、「われわれが探究しようとしているのは、このレベルの行動であり、それにとまって生じる感情である」(pp. 40-41) と言い、「上司の全く気づかない、また意図してもいない行為、例えば『おはよう』という挨拶を忘れたことが職長への非難であると受け取られることもある」(p. 41) というレベルの情景を例に引く。そして、「産業の効率性改善に関心を払っている人々のどれ程多くが、この領域を無視してきたかを理解することは難しい」(p. 41) と不満を述べている。バーナードでさえも、「この領域を無視してきた」者の中に入れられているのではないかと筆者は推察する。こうした点において、レスリスバーガーの警鐘は鳴り続け、彼がいかに非公式組織に、ひいてはN-MPに研究の焦点を定めていたかを迫力をもって明言している。

…、またビジネスの経営者や専門家のスピーチを大まかに調べてみても、ビジネス組織のこの（非公式組織の）側面に対し、体系的な注意が全くなされていないことにも注目すべきである。全ての職長が直観的に知っているように、職長が仕事レベルで部下の自発的な協働を確保し得るのは非公式組織を通してのみ可能な感情表明であるから、このことは奇妙な事態である（p. 46）

恐らく、非公式組織に対して「体系的に注意が全くなされていない」という点において、レスリスバーガーは、その心のなかで俎上にバーナードをのせていたのではないかというのが筆者の感慨である。バーナードが「体系的な注意」を払ったのは、先の「組織論的管理論」という名称に象徴されるように、むしろ公式組織だったと言ってよい。

レスリスバーガーによる批判の手は休むことがない。何故に非公式組織に「体系的な注意が全くなされていない」のか、その理由を述べる。

更に重要なことは——よくあることであるが——、これらの非公式集団が無視され、認識すらされないことである。多くの経営者たちにとって、文字通り「現実」である公式組織においては見えないものであるから、非公式集団はまさに存在しないのである（pp.46-47）。

「多くの経営者たちにとって、…公式組織においては見えないものであるから、非公式集団はまさに存在しないのである」という指摘は、レスリスバーガーの研究方法的結晶とも言うべき凝縮した最高の表現である。さすがにバーナードは「見えないもの」について「存在しない」とは見えていない。「かように、協働する人々の間では、目に見えるものが、目に見えないものによって動かされる。無から、人々の目的を形成する精神が生ずるのである」⁴⁵⁾と述べている。しかし、それは「問題を真正面から受け止めてはいない逃げ」と受け取れないことはない。後に、北野利信教授によって「バーナードの挫折」と論弾されることとなったのは、そのためであろう⁴⁶⁾。筆者はまた、レスリスバーガーのその主張は、「見えないものを切り捨てる」というのみでなく、「見えないものを見るものによって説明しようとする」ような過ちを含んだ一部の実証研究に対する警告でもある、と考えている。

レスリスバーガーは、その物静かで温和な風貌からは想像もつかないほど、研究方法に関してはパワフルである。バーナードの言う「目に見えないもの」つまり非公式組織に真っ向から取り組もうとする。公式組織の「形成」的側面に対して、非公式組織の「生成」的側面の微妙な特徴をことのほか重視するのである。大量観察データか

ら最大公約数を見出だす実証研究では通常切り捨てられる「つくろうと思ってもなかなかつくれず、また、ないはずのものがある」というような非公式組織の微妙な特徴は、別の論稿でも強調されている点である⁴⁷⁾。彼が提唱する諸命題に高い実践性と有用性がにじみ出ているのも、理由なきことではない。逆に「目に見えないもの」を「存在しないもの」として認識してしまうと、彼が「コミュニケーションのイクスパートが、コミュニケーションに失敗するのではないかと恐れる」(p. 58) のと同様に、「経営学者の経営知らず」となりかねない。先の「(経営者の機能を果たしている)人々の大部分はマネジメントのトップ・レベルにではなく、もっと低いレベルにいる」(p. 52) などという観察眼は、プロセス学派を中心とする研究者たちに受け継がれないのは当然である。「この論文は、私がこれまで執筆したもののなかでも最もよく読まれたもの」(p. 35) とレスリスパーガーが珍しく自賛しているにもかかわらず、この方向での学術的発展がみられなかったのは、彼の透徹した経営観が、かえって災いしたのかもしれない。残念ながら、マネジメント・プロセス (MP) 学派は存在しても「N-MP 学派」の華々しい登場は見られなかった。

レスリスパーガーの説明は実に平明で、少なくとも言っていること自体がよくわからないということはない。「表現の難解さがそのまま理論的水準の高さと認められる」きらいのあるバーナードとは違って、レスリスパーガーの場合、直ぐに「彼の考え方を受け入れるか否か」の議論に進むことができるし、新たな概念開発を誘発する。したがってここまでくれば、われわれは再度、以下のような暫定的な概念装置を設計することも可能である。それは、経営と協働とを、そしてMPと公式組織とをそれぞれ対応させた「経営=MP×(N-MP)」「公式組織×非公式組織=協働」という概念図式である。各項を掛け算記号で表示したのは、どちらかの項がゼロになれば何も残らないことを示すためである。ここからは「組織論的管理論」では検出することはできず、いわば「協働論的经营論」とでも言うべき世界をイメージしている。彼は、「諸現象の相互依存的現実を正確に示す共通の言語」「言葉によって分断されたままにされるのではなく、言葉によって結合されるような言語」(p. 54) の必要性を訴えているが、それは、上で試みたような概念図式の構築作業をわれわれに求めていたのではあるまいか。

N-MPは「感知しにくいもの」であり、社会科学方法論の支配的傾向である実証主義(経験主義・操作主義)とは相容れない傾向があり、「印象の悪さ」という点においても、残された作業はきわめて困難なものとなる。「印象の悪さ」という表現によって指摘したかったのは、経営者によるN-MP貢献が深層化するため、それが言わば「陰の貢献」的な性格を持つからである。以下のレスリスパーガーが「見ていたもの」を、十分に理解する必要がある。

全ての職長は公式的にはそのステイタスは対等であるけれども、職場の誰もが知っているように、彼らの非公式的なステイタスは対等ではない。この職長の相対的なステイタスは、年齢、性別、勤務年数、収入、幾つかの社会的シンボルのよう要因によって決められる。だが、上司との直接的な関係が職長のステイタス決定の最大要因となる。つまり、どの上司と緊密な関係にあるかということが彼のステイタスの決定的な要因となるのである。(p. 44)

もし上司に対する自分の関係が同僚のそれよりも弱いということになれば、上司に認められるため、同僚との競争も辞さないかもしれない (p. 44)。

…、人間は本質的に非論理的であり、時には不合理ですらある。例えば、マネジメントにはよく知られていないが、死んでやろうとか「自分が損をしても他人の邪魔をしてやろう」とかいうことである (p. 49)。

「職長：二枚舌の達人にして犠牲者」というタイトルからしてわかるように、人間の感情や欲望が交錯した真相は、「見えるもの」のみの集積された事実とは必ずしも一致しない。つまるところ、真相は「私の中」にしかないかもしれず、時としてそれは辛い場合もある。レスリスバーガーの次の言葉は、これからわれわれを待っているであろう研究作業の厳しさを物語っている。

この論文の目的は、命題を証明することにはなかった。それは大量生産産業における職長の状況を感情と関係の観点からできるだけ生き生きと示し、説明することであった。(中略) しかしながら、このことは覚えておいてもらいたいのだが、何よりの証明は、この論文にではなく、職長の心のなかに、彼の行動にあるのである。嘘だと思ふなら自分自身で出かけて行って、見て、職長に聞いてみるといい (p. 50)。

「強迫観念の持ち主」(p. 50)と化した職長は、「さまざまなやり方でその不満を表明する」(p. 49)。レスリスバーガーは上の指摘を通じてわれわれに、そういった心理状態に置かれた職長に対して、「泥棒に向かって『あなたは泥棒ですか?』と問う」ような研究には限界があると忠告しているのであろう。N-MP不在の位相においてのみしか経営を見ることができなければ、真相は永遠にヤブの中のものとなろう。

レスリスバーガーが「見ていたもの」を以上のように考察すれば、彼は経営学界ならびに経営学史上恐らく、最も透徹した経営観を築いていたと言えるように思われる。何よりもそれが彼のケース・メソッド論につながっているということが重要なのであ

る⁴⁸⁾。「…『経営者の』技能，社会的統合を通じて活動を引き出す技能を明確なものとし，伝達し得るものとすることはできないであろうか」(p. 52)という指摘から，彼に経営者育成目標があったことは明白である。われわれは遅ればせながら，「経営者育成という目標があったればこそ，実践性の高い経営理論に結びついた」ということをレスリスバーガーの研究によって検証できたように思われる。経営教育学者に対する学界の大いなる誤解を，一刻も早く払拭せねばならない。

4. むすび

レスリスバーガーのケース・メソッドは，「思想」でもあり「理論」でもあった。これは，解題作業を終えた筆者の率直な感想である。ケース・メソッドという「教授法」の背後に，まさかこんなにも透徹した論文があるとは思ってもよらなかった。初出は1945年であるにもかかわらず，思想的・理論的な輝きは全く失われていない。まさに，チャールズ河に理論と実践の橋を架けようとする勢いに満ち溢れている⁴⁹⁾。それが，(1945年以降，HBSの「経営実践論」担当でMBAのコース主任を務めたことのある)ラルフ・M・ハウアーたちに伝えられていったものと推察される⁵⁰⁾。

しかし，伝統はそこまでであった。その後の進展もみられず，レスリスバーガーの研究アングルは孤立したまま置き去りにされてしまった。レスリスバーガーの思想や理論は，その知名度にもかかわらず，詳らかににはされておらず，学史上，不本意かと思われる指定席におさまってしまっている。レスリスバーガーを思想的・理論的支柱と確信するわれわれにとっては，レスリスバーガー以降に，行動科学，引き続いてバーナード&サイモン理論を据えることに違和感すら覚える。

何故，そうってしまったのか。ハーバード・ビジネス・スクールの当時の「ケース・メソッド教授法」研究者の研究内容及び研究レベルに対する誤解が，いま悔やまれてならない。太平洋を越えた東洋・日本にあって，坂井正廣教授と“学べる学者”レスリスバーガーの共同研究を続けることに喜びと誇りを感じている。

注

- 1) Zaleznik, Abraham, "The Human Dilemmas of Leadership", *Harvard Business Review*, July-August 1963.
- 2) McMurry, Robert M., "Conflicts in Human Values," *Harvard Business Review*, May-June 1963.
- 3) Argyris, Chris, "T-Groups for Organizational Effectiveness," *Harvard Business Review*, March-April 1964.
- 4) Likert, Rensis, and Stanley E. Seashore, "Making Cost Control Work," *Harvard Business Review*, November-December 1963.
- 5) Roethlisberger, Fritz J., "The Foreman: Master and Victim of Double Talk," *Harvard Business Review*, Spring 1945.
- 6) Rogers, Carl R., and F. J. Roethlisberger, "Barriers and Gateways to Communication," *Harvard Business Review*, July-August 1952. その他の収録論文は次の通りである。① Wendell, Jphnson, "The Fateful Process of Mr. A. Talking to Mr. B.," *Harvard Business Review*, January-February 1953. ② Prentice, W. C. H., "Understanding Leadership," *Harvard Business Review*, September-October 196. ③ Leavitt, Harold J., "Unhuman Organizations," *Harvard Business Review*, July-August 1962. ④ Katz Robert L., "Toward a More Effective Enterprise," *Harvard Business Review*, September-October 1961. ⑤ Farson Richard E., "Praise Reappraised," *Harvard Business Review*, September-October 1963. ⑥ Gragg, Charles I., "Whose Fault Was It ?", *Harvard Business Review*, January-February 1964. ⑦ Seiler, John A., "Diagnosing Interdepartmental Conflict," *Harvard Business Review*, September-October 1964. ⑧ Shutz, William C., "Interpersonal Underworld," *Harvard Business Review*, July-August 1958. ⑨ Scott, M. Myers, "Who Are Your Motivated Workers ?", *Harvard Business Review*, January-February 1964.
- 7) 例えば次のようなものがある。① *Motivation* (Harvard Business Review Paperback), Harvard Business School Press, 1963. ② *Managers As Leaders*. (HBR Paperback), HBS Press, 1967. ③ *Managersin the Middle*, (HBR Paperback), HBS Press, 1972. ④ *Ethics at Work*, (HBR Paperback), HBS Press, 1983. ①は1991年までに11回, ②は1991年までに9回, ③も1991年までに8回, ④も1991年まで7回増刷されている。また, ドラッカー特集号なども出版されている。⑤ *Drucker in The Harvard Business Review*, (HBR Paperback), HBS Press, 1964. ⑤は1991年までに9回増刷されている。
- 8) *Human Relations Series, Part 1: Reprinted from Harvard Business Review: The magazine of decision makers*, p. 146.

- 9) 桜井信行博士については次を参照されたい。坂井正廣「桜井信行教授：その人と学問」『青山経営論集』第7巻・第1/2号, 1972年6月。
- 10) 馬場敬治『経営学と人間組織の問題』有斐閣, 1954年。
- 11) 尾高邦雄『産業における人間関係の科学』有斐閣, 1953年。
- 12) 野田信夫『近代経営における人間の問題』ダイヤモンド社, 1951年。
- 13) Rogers, Carl R., and F. J. Roethlisberger, "Barriers and Gateways to Communication," *Harvard Business Review*, July-August 1952. この論文の後半部分がレスリスパーガーによって執筆されている。
- 14) Roethlisberger, "Human Relations: Rare, Medium or Well-Done?," *Harvard Business Review*, January 1948. この論文も『組織における人間』に第4番目のものとして収録されている。
- 15) Do., "The Administrator's Skill: Communication," *Harvard Business Review*, November-December 1953. この論文も『組織における人間』に第4番目のものとして収録されている。
- 16) Northrup, Herbert R., "The Foreman's Association of America," *Harvard Business Review* (Winter 1945), p.187.
- 17) Goldon, Clinton S., and Harold J. Ruttenberg, *The Dynamics of Industrial Democracy*, New York: Harper & Brothers, 1942.
- 18) Gardner, B. B., *Human Relations in Industry*, Chicago: Richard D. Irwin, 1945.
- 19) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press, 1938. pp. 161-164.
- 20) この点についてはダグラス・マグレガーによる次の研究において見事に説明されている。McGregor, Douglas, "Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization," *The Journal of Consulting Psychiatry* (1944). *The Massachusetts Institute of Technology Publications Social Science*, Series 2, No.16 (from the *Journal of Consulting Psychology*, Vol. VIII, No.2, 1944).
- 21) この点については、前掲のガードナーの『産業における人間関係』において十分に論じられている。
- 22) これらの仮説はエルトン・メイヨーの『産業文明の社会問題』から援用されている。Mayo, Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1945.
- 23) 「確立された社会」と「適応的社会」の違いに関する詳細についてはメイヨーの研究を参照されたい。Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945.
- 24) この点については次を参照されたい。Rogers, Carl R., *Counseling and Psychotherapy*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1942.

- 25) この点に関するよい例は、『ハーバード・ビジネス・レビュー』の今号(1945年春季号)および前号において、ベンジャミン・セリクマンによる論文のなかに見ることができる。
- 26) Kahn, Robert L., et al., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: John Wiley, 1964. p. 382.
- 27) Roethlisberger, "How to Develop Controllers", 1953, in Roethlisberger, *Man-in-Organization: Essays of F. J. Roethlisberger*, Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press, 1968. 辻村宏和・坂井正廣「経営組織論の基礎：『コントローラーの育成』(フリッツ・レスリスパーガー)の翻訳と解題」『経営情報学部論集(中部大学)』第13巻・第2号, 1999年3月。
- 28) 詳細は, 辻村宏和「経営技能の認識論的な考察と『ケース開発』の意義」, 経営行動研究学会・第9回全国大会(1999年7月19日, 早稲田大学)『報告要旨』及び, 同「経営者の育成と『良質なケース』開発の意義」, 日本経営学会・第73回大会(1999年9月8日, 同志社大学)『報告要旨』を参照されたい。
- 29) この点については次のケース研究を参照されたい。坂井正廣・吉田優治「ケース研究：『佐野運輸株式会社』とその分析」『青山経営論集』第33巻・第1号, 1998年7月。165－190頁。坂井正廣・吉田優治・渡辺利文「ケース研究：『佐野運輸株式会社』の分析と討論」『青山経営論集』第33巻・第2号, 1998年9月。63－86頁。佐野社長の立場を参照されたい。
- 30) 渡辺英幸『カベを破る経営管理術』日本経済新聞社, 1997年, 15頁。
- 31) 一倉定『経営の思いがけないコツ』日本経営合理化協会, 1997年, 210－211頁。
- 32) この点については, われわれの一連のケース研究を参照されたい。坂井正廣・中村秋生・吉田優治・渡辺利文・辻村宏和「ケース研究：『営業部員の退職願い——株式会社フライハイトⅠ』とその分析」『青山経営論集』第31巻・第1号, 1996年6月。71－91頁。坂井正廣・中村秋生・渡辺利文・島田恒・辻村宏和「ケース研究：『人事課長の困惑——株式会社フライハイトⅡ』とその分析」『青山経営論集』第31巻・第2号, 1996年9月。63－82頁。坂井正廣・中村秋生・青柳哲也・亀岡篤・渡辺利文・辻村宏和「ケース研究：『課長への疑惑——株式会社フライハイトⅢ』とその分析」『青山経営論集』第33巻・第1号, 1997年7月。79－102頁。坂井正廣・中村秋生・辻村宏和・坂井恵「ケース研究：『人事課長の困惑』の分析と討論」『青山経営論集』第32巻・第2号, 1997年9月。162－178頁。坂井正廣・中村秋生・渡辺利文・亀岡篤・杉山三七男「ケース研究：『部長の出張旅費』とその分析」『青山経営論集』第32巻・第3号, 1997年11月。166－190頁。坂井正廣・中村秋生・辻村宏和・吉田優治・杉山三七男「ケース研究：『部長の出張旅費』に学ぶ経営学の諸問題」『青山経営論集』第32巻・第4号, 1998年3月。87－113頁。
- 33) 川嶋光「和民, 天狗, 東天紅, ジョナサン, 華屋与兵衛, モスバーガー：『人使い上手』こそが繁盛店を育む」『プレジデント』誌1996年11月号, 186－187頁。

- 34) 同上, 186頁。
- 35) 同上, 184頁。
- 36) 同上, 186頁。
- 37) Barnard, Chester I, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。
- 38) Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall, Inc., 1973, p. 73. 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年。37頁。
- 39) Roethlisberger, “How to Develop Controllers”, *op. cit.*, pp. 176-178.
- 40) Barnard, *op. cit.*, Chapt. 15-17.
- 41) Roethlisberger, *Management and Morale*, Harvard Univ. Press, 1941. 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1954年。109頁。
- 42) 清水龍瑩『社長のための経営学：優れた経営者，優れた企業の条件を求めて』千倉書房，1999年。88頁。
- 43) Barnard, *op. cit.*, p. 224. 訳書，234頁。
- 44) 飯野春樹『バーナード研究：その組織と管理の理論』文眞堂，1978年。第3章。
- 45) Barnard, *op. cit.*, p. 284. 訳書，297頁。
- 46) 北野利信「バーナードの挫折：課題と方法」，加藤勝康・飯野春樹編著『バーナード：現代社会と社会問題』文眞堂，1986年。
- 47) Roethlisberger, “The Efficiency and Cooperative Behavior”, 1949, in *Man-in-Organization*. 坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの視点：『効率と協働』の解題と翻訳」，『青山経営論集』第30巻・第4号，1996年3月。
- 48) 坂井正廣「レスリスバーガーとケース・メソッド」『青山経営論集』第28巻・第1号，1993年6月。同「レスリスバーガーのケース・メソッド論」『青山経営論集』第28巻・第2号，1993年9月。
- 49) この点については次を参照されたい。辻村宏和・坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの思考方法：『思考の革命』の翻訳と解題を中心として」『経営情報学部論集（中部大学）』第12巻・第1/2号，1998年3月。79—94頁。
- 50) ラルフ・ハウアーとその思想については次を参照されたい。坂井正廣・辻村宏和「ラルフ・ハウアーのケース・メソッド論：『高等経営講座のための最終講義』（1948年）を中心として」『政経論叢（国士舘大学）』第111号，2000年3月。