

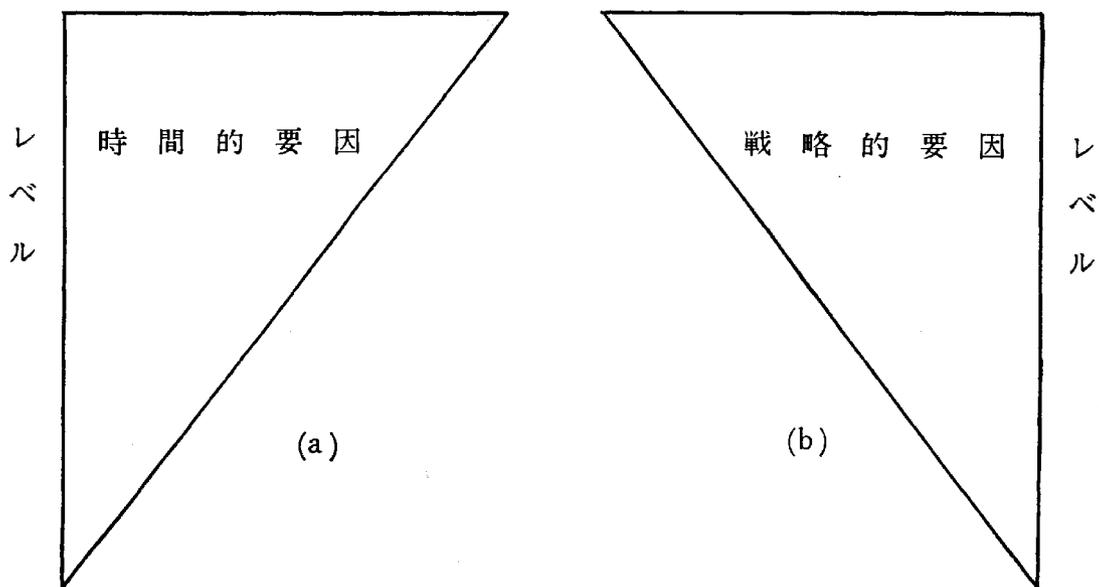
意思決定とリーダーシップ再論

——サイモン理論の若干の吟味——

伊藤 森右衛門

(1) 開題——意思決定レベルと影響力——

管理組織は階層化している。伝統的組織論によれば、階層は権限関係としての上下構造であり、現代的組織論によれば、職責関係としての決定レベルであるとされる。階層化しているということは、企業維持に関する時間的要因と戦略的要因による思考の態度や方法の違いを示すものといつてよい。



すなわち、(a)上位レベルにいけばいくほど、長期的な観点に立って意思決定しなければならない。したがって、この決定は今日、明日という限られた時間で行なう必要はない。そして、(b)上位レベルにいけばいくほど、戦略的・革新的な決定が多くなる。したがって、定型化されないものであって、直観とか信念に依存する度合が大きくなる。こ

のようなレベルの差によって決定の内容が異なるのであるが、しからば、このような意思決定を生み出すようなリーダーシップ・パターンについてみてみよう。

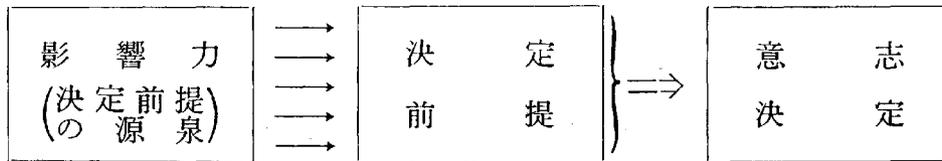
レベル的に意思決定を分類すると、戦略的意思決定、管理的意決定、および業務的意思決定の3つになる。戦略的意思決定は、「諸目標および最終目標、多角化戦略、管理面の戦略、財務戦略、成長方式、成長タイミング」などである。管理的意決定は、「組織機構——情報・権限 および 職責の組織化、資源転化の組織化——仕事の流れ、流通システム、諸施設の立地、資源の調達と開発——資金調達、施設および設備、人材、原材料」などである。また業務的意思決定は、「業務上の諸目標、販売価格とアウトプットの量的水準（生産高）、業務上の諸水準——生産の日程計画、在庫量、格納、マーケティングの方針と戦略、研究開発の方針と戦略、コントロール」などを、このレベルの主要な決定事項である。⁽¹⁾

いまここでこれらの意思決定がいかに効果的に行なわれるか、すなわち、意思決定のプロセスとか手法といったものについて余りにも多くのことが述べられているので一々説明するつもりはない。効果的な意思決定が、どうしてなされるかよりも、それを生み出すリーダーシップ・パターンの方が重要な問題であろう。意思決定のプロセスや手法を論ずる場合に、実はそのようなこと——効果的な意思決定を生むリーダーシップ——が、組織とか人間関係を論ずる場合にいわれている多くのことと何ら関係なしに、意思決定のプロセスや手法が述べられていることが多い。したがってまた、意思決定のレベルに応じたリーダーシップ・パターンないしスタイルがあるのであって、そういうパターンやスタイルに気づかなければ、重要な意思決定であるということは判っていても、効果的な決定を生み出さないであろう。

いま、サイモンの意思決定論をとりあげてみよう。彼は、意思決定は一組の決定前提から引き出される結論であるとして、その決定前提に与える影響力についていろいろと説明している。組織の外からの影響力もあるし、組織からの影響力もある。組織が行使するフォーマルな影響力として、コミュニケーション——助言、説得、訓練、内面化した影響力——能率の基準、組織忠誠心、人材の選択などである。しかし、意思決定の前提があって、メンバーは効果的な決定に導かれるような「単線的な」フレームワークとして解されている。⁽²⁾

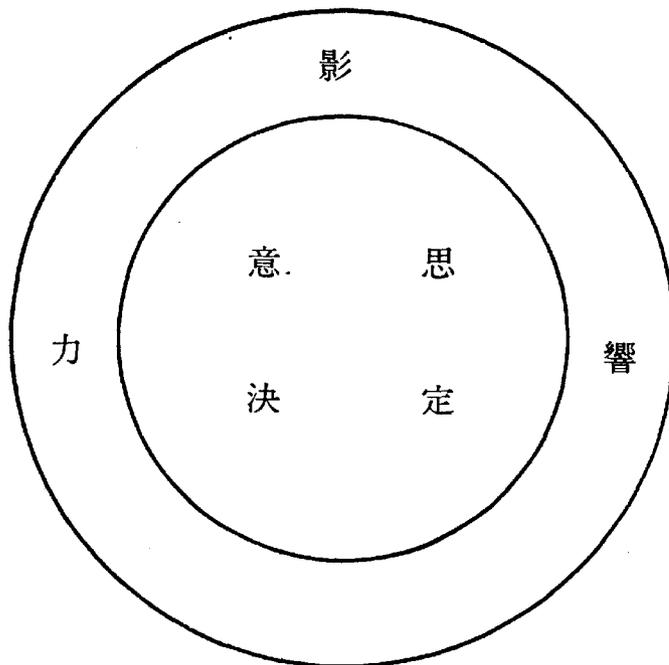
(1) H. Igor Ansoff "Corporat Strategy" McGraw-Hill, Inc., 1965, 邦訳「企業戦略論」, 広田寿亮訳, 産業能率短期大学出版部, 昭和44年, 12頁。

(2) 吉原英樹著「意志決定の合理性と組織」——サイモンの行動科学的組織論の理論体系——経済経営研究年報第17号(II), 神戸大学経済経営研究所, 65頁。



影響力の様式ないし形態

つまり有効な決定前提に対する影響力が、決定者にとって心理学的環境をつくり、したがって効果的な決定を行なうとするのである。出来上っている環境が決定の合理性を保証していることになる。後で述べるように、意思決定そのものにも、プロセスがある

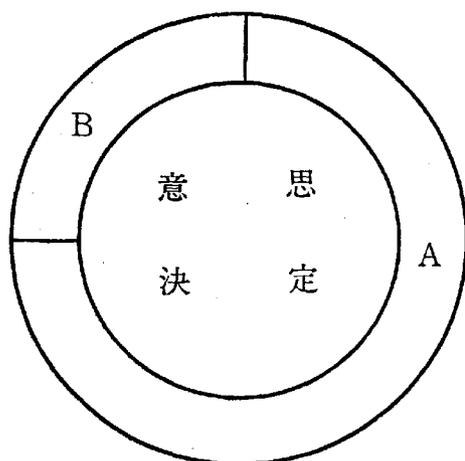


のだから、影響力はまさに決定の瞬間においても有効でなければならないのである。したがって、影響力→決定前提→意思決定というフレームワークではなくて、つねに影響力が働くような組織あるいはコミュニケーションが必要なのである。前に述べたように、決定のレベルによって、この影響力の働き方が違ってくるといわなければならない

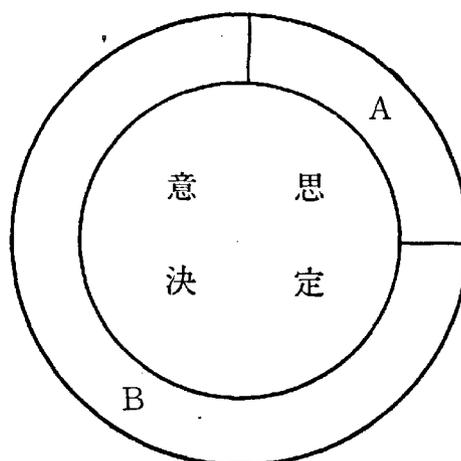
い。長期的な観点からの意思決定は時間がかわるのであって、常時の上司あるいは同僚および部下との接触のなかで何遍も練り直されるのである。もし、何らかの決定前提があつて意思決定がなされるとしても、十分な決定前提であるかどうか、決定者自身がわかるはずがない。それはあくまでも決定前提であつて、その前提も時間の経過とともに変わっていくし、決定者が意思決定のプロセスを行きつ戻りつ何遍も繰り返すことがある。そのような時間の経過のなかで、決定者はむしろいま自分が下さなければならない決定に有効な影響力を逆に求めることさえ起ってくる。戦略的決定においてはなおさらであつて、決定直前の情報によって、決定のプロセスを経て「出来上っている決定」を覆すことすらあり得るのである。したがって決定レベルが上位の方にいけばいくほど、効果的な意思決定に対する十分な決定前提なぞあり得ないので、決定と前提とは表裏一

体になっているといってよい。そこに意思決定とリーダーシップの関連があるといつてよい。意思決定のプロセスのひとつひとつにもリーダーシップの影響があるのであって、プロセスのひとつひとつに対応するリーダーシップのパターンも考えなければならないのである。

影響力の諸要素にいろいろあるけれども、それぞれの影響力の要素がどの程度に作用するかは、決定のレベルによって異なってくるであろうし、また決定のプロセスによっても違ってくるのである。いま影響力のなかで、組織からのインフォーマルの影響力(A)とフォーマルの影響力(B)に限って例をとって、説明してみよう。決定レベルが高ければ、決定の内容は企業の戦略的な要因が大きく占めている。この場合、組織からのインフォーマルの影響力が大きく作用するものとみてよい。



S T モ デ ル



A D モ デ ル

これに反して決定のレベルが低ければ低いほど、組織からの影響力が強く、インフォーマルの影響力が作用する程度は弱くなる。

またフォーマルの影響力のなかでいえば、権限、助言、説得、情報、訓練、能率の基準、組織の忠誠心、および人材の選抜という影響力の様式があげられているが、このなかで、人材の選抜というのは決定者自身にかかわることで、決定者が現にいるかぎり、いま行なおうとしているときの問題ではないし、各人が訓練をうけ、ある程度の忠誠心をもっていて、能率基準もわかっているとしよう。残るところは、権限、助言、説得、情報の4つが残る。権限と他の3つとは異なる性質をもつといわなければならない。権限も部下にとっては既知のことであり、それがどう行使されるかも上司のリーダーシップ・パターンとして知られている。決定者の決定レベルが低ければ、決定の範囲が狭い

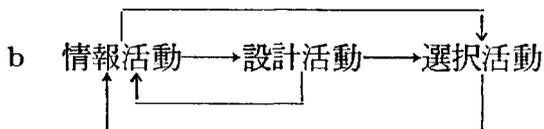
から、権限の影響力は大きく作用している。そして、助言や説得も決定の内容を直接関係のないこともあり得る。決定の内容に影響を与えることもあるが、決定者に影響力を与えて効果的な決定を引き出すようにすることもある。

いま述べたいろいろの影響力——すなわち管理テクニックを使って、決定者の選択の心理学的環境をコントロールして合理的な意思決定を可能にしようとするのであるが、既に述べたように、果してこの心理学的環境は、決定プロセスの最後の選択にのみかわるのであろうか。つまり単線的なフレームワークであるから、そのような考え方になるのであって、決定を遅疑逡巡しているときの影響力は、選択過程から後戻りを奨めることもありうるので、選択過程にのみかかわってはいない。

(2) サイモンの意思決定過程とリーダーシップ・パターン

サイモンによれば、「意思決定は三つの主要な面からなっている。すなわち、意思決定の機会の発見、可能な行動方向の発見、いくつかの行動方向のなかから一つを選択することがこれである。」すなわち、「決定を必要とする条件のための環境の探求を Intelligence の軍事的意味をかりて情報活動 (intelligence activity)」といい、第二の過程は、「可能な行動方向の発見、開発、分析を設計活動 (design activity)」とし、第三の過程は、「有効な活動のなかから一つの行動方向を選択することを選択活動 (choice activity)」としている。サイモンは、「概して、情報活動は設計活動に先行し、設計活動は選択活動に先行する⁽³⁾。しかしながら、意思決定の諸部面の循環は、この順序よりはるかに複雑である⁽⁴⁾。」としているから、必ずしも単線的には考えていない。同時に、単なる循環のプロセスではないことも確かである。

a 情報活動 → 設計活動 → 選択活動



決定レベルが下位であれば、情報活動さえしっかりしていれば、設計活動が省略されることもある。ルーチン化された仕事とか、仕事の範囲が限られていけば、選択如何が問題にならないけれども、決定者にとっては重大な意味をもつことがある。このような

(3) Herdert: A. Simon, "The New Science of Management Decision" Harpen & Row, Publishers, p. 2 邦訳、「コンピューターと経営」、宮城浩裕訳、日本生産性本部、昭和39年、15頁。

(4) *ibid.*, p. 3 邦訳、前掲書17頁。

ことは下位レベルの決定にとっては、リーダーシップの上で注意すべきで、設計活動に助言など与えることは避けた方がよい。しかし、仕事によっては、情報は膨大な量に達しているが、これをどのように設計するかが問題となる。この場合には設計活動にこそ助言・示唆が適時に行なわれる必要があるといえよう。目標管理の如きは、設計活動に対する相談・指導が重要なポイントになっている。このように意思決定の過程のひとつひとつについて、それに対応するリーダーシップが適切に浸透しなければ、選択・決定の合理性を保つことが出来ない。

まず、情報活動についてであるが、この先にはニーズの認識というものがある。これは戦略的決定にとってはとくに必要である。情報活動をつづけていなければ戦略的アクションのニーズを発見出来ないからである。企業体の『内』に注意を向けるべきか、『外』に向けるべきか、業務的問題なのか、戦略的問題なのか、情報が教えてくれるのではなく、それを発見し、発見した情報をフローしていかななくてはならない。上司が「あの問題はどうなっているか」という問いに対して、情報が整理されていれば、その情報を示して、まだ設計活動のアクションをとる必要があるとかないとかを返答すればすむことなのである。しかし、「どうなっているか」という問いが、適時であるかどうかリーダーシップといえよう。部下と同じ情報をみてもそれを見逃さずにとり上げ、それをフローさせるうちに、部下に問題の重大性を知らしめるのもリーダーシップの問題といえよう。

情報活動というのは、まず第1にニーズの認識を得ることに始まる。情報は刻々と流れているのであるから、それをどう評価し、どのようにフローするかが問題である。言いかえれば、アンテナが悪ければ、情報があってもキャッチできないし、情報がキャッチ出来ても受信機が悪ければ、ニーズが鮮明な画面にならない。どんな小さな情報でも、それが将来重要性をもつにいたるであろうという見抜く力をもっていなければならない。情報をインプットすれば“ブラック・ボックス”がニーズの認識を教えてくれるように錯覚している。インプットする情報の選択が重要な要因であり、“ブラック・ボックス”のなかにあるプログラムが決定的に重要さをもってくる。前に述べたように、情報があれば設計活動をとおり越して、選択・決定するような場合、設計活動は“ブラック・ボックス”のなかであって、代替案3つの中から選べということになる。ドラッカー教授は、「(1)過去に対して将来を選べ。(2)問題よりは機会に焦点を合わせよ。(3)付和雷同することなく、自分自らの方向を決めよ。(4)安全で容易な事柄は、その成果の上

に大きな違いをもたらすような事柄を目標にし、目標はつねに高くもて。⁽⁵⁾ といっているのは、情報に対する原則群であるといえよう。

次に設計活動であるが、代替案を創出することも、ひとつの創造的活動であるといえる。もしそうでなければ、“ブラック・ボックス”の中に納めることが出来るからである。前稿で創造型リーダーシップを論じたさいに、「科学的方法」の各プロセスにいかん創造的活動が必要とせられるかを説明してあるが、決定者にとって一番悩む点は、設計活動であろう。代替案が案出されて、その何れもがもたらす犠牲や損失が余りかけはなれていなければ、選択はきわめて容易であろう。しかし、多角化しようか、専門化しようかという高次の目標設定であれば、設計はプログラムされ得ないことはもちろん、代替案といっても“二者択一”といわれるように数多くは出てこない。したがって、アイデアを案出するような上司の助言や指導が必要となるが、ジョセフ・G・メーソン (Joseph G. Mason) はこのようなことを創造的質問といっている。すなわち、「あなたのまわりにどんなことがあるか。」「健全な懐疑心を養う。」「いつ、どこでを質問する。」「人について知る。」というようなことがリーダーシップの手法となる⁽⁶⁾。アイデアを求める有名なアレックス・オズボーン (Alex Osborn) のチェック・リストをかりることも、ひとつの方法であろう。すなわち、「他の用途があるか」「応用できるか」「改良できるか」「拡大できるか」「縮小できるか」「なにを代替できるか」「再調整しては」「それを逆にしては」「結合しては」など、上司はこのうち何が一番有効な質問であるかを知らねばならないのである。したがって、代替案を案出するといっても、それらは実現性によってチェックされることはいうまでもないが、荒唐無稽といって斥けるようなリーダーシップをとるべきではないので、パミスイブなリーダーシップは、自由な発想を引き出すことになるからである。

最後に、代替案のなかから選択する決定活動であるが、ドラッカー教授は、デシジョン・プロセスについての次のような5原則をあげている。

- (1) 問題が一般的であり、そして、それは一定の法則ないしは原則を確立するような決定を通してのみ解決されうるということを、はっきりと認識すること。
- (2) 問題に対する解答が満足させなければならない要件、つまり、〈限界条件〉を

(5) Peter F. Drucker "The Effective Executive" Harper & Row, Publishers, Inc., 邦訳「経営者の条件」, 野田一夫、川村欣也訳、ダイヤモンド社、昭和41年、207~208頁。

(6) Joseph G. Mason "How to be a more creative executive" McGraw-Hill Book Company, Inc., 邦訳「創造的管理者になる法」, 秦野正喜訳、ダイヤモンド社、昭和43年、145~146頁。

はっきりと定義すること。

- (3) <正しい>解答は何かということ、すなわち、決定が受け入れやすいようにするために必要な妥協であるとか、適応であるとか、譲歩であるとかいったような事柄に留意する前に要件を完全に満足する解決策はなにかということを考え抜くこと。
- (4) 決定それ自体のうちに決定を実施に移すための方策を組み入れること。
- (5) 決定の妥当性と有効性を、現実のなりゆきに照らして検証するための<フィード・バック>⁽⁷⁾を設けること。」

これらである。

第一の原則は、「いろいろな状況に通ずるものなのか」あるいは「例外的なものなのか」「この事柄は、多くの場合にその原因をなしていると考えられるものなのか」「それともそれはきわめて独特の事柄であり、そしてそのようなものとして処理されなければならない事柄なのか。」という問題で、広く通じる事柄は、つねに一定の法則、ないしは原則によって解決されなければならないが、例外は例外として処理しなければならないことになる。⁽⁸⁾しかし、個々の組織には独特であるが、現実には一般的なこともある。ほんとうに一日限りというのは非常に少ないというが、決定レベルが上位になればなるほど、一日限りの決定で、その組織に独特のことが多くなる。

第2の原則は、「その決定が目ざさなければならない目標はなにか」「その決定が達成しなければならない最低限度の目的はなにか」「その決定が満足させなければならない要件はなにか」ということで、「科学の世界では<限界条件>といわれるものであるという。しかし、正しい<限界条件>が何かを見つけ出すこと自体難しいことであるという。

第3の原則は妥協するとしても、正しい妥協とまちがった妥協との見分けかたなので、受け入れ易いからではなくて、正しい事柄は何かを尺度としなければならない。必要条件と限界条件を満足させるような正しい決定は何かということを知らねばならないというのである。

第4の原則は、決定を行動に移すときの問題である。決定は行動のためであるけれども、それが果して効果的な行動となりうるような措置を含んでいるかどうかである。そ

(7) Peter F. Drucker 「経営者の条件」 227～228頁。

(8) 前掲書、228頁。

ここで4つの問いを用意している。すなわち、「(1)この決定に関して知らなければならないのはだれか。(2)そのためにはいかなる行動がとられなければならないか。(3)行動をとるのはだれか。(4)行動をとらなければならない人びとが所期の目的を達成しうるためには、その行動はどのようなものでなければならないか。」⁽⁹⁾

第5の原則は、「決定の基礎に対して基礎をなしている諸前提が、現実に対して継続的に検証されるようなフィードバックが、決定の中に組み入れられなければならないということ」である。つまり人間の意思決定が完全無欠であることは非常に稀れで、また時の経過とともに時代遅れになる。したがって、つねに検証できることが必要なのである。

部下の行なう意思決定に対して、上司が影響力を与えなければならないのは、こうした決定をするときに限らず、決定を移す段階とさらに、検証、フローも含むものでなければならない。

サイモンは、意思決定を両極にある型、すなわち、計画的意思決定 (programmed decision) と非計画的意思決定 (non-programmed decision) とに分けている。計画的決定は、反復的、常規的であって問題の処理が明確に手続になっている場合である。そして非計画的決定は、その組織にとって「手近かにあるものとおなじように状況を処理するための手続をもたず、知的な、順応性のある、問題志向的な活動に対してシステムがもっている一般的能力ではしりごみせざるを得ないような反応のことである。」つまりいままで起ったことのない、新奇な決定であって、一般的問題解決能力を必要とするものである。計画的決定と非計画的決定では、やはり異なるリーダーシップ・パターンが必要である。繰り返していうが、決定の前提となっているのは決定そのものへの影響力であるとするが、計画的決定の場合には決定そのものよりも、別なことすなわち、決定には直接に結びつかないことでの、モチベーションが必要となる。A案・B案の何れをとっても、その組織のうける犠牲や危険が非常に小さいとき、決定者はどちらでもよいという安易さをもって決定することのないように注意してリーダーシップをとる必要がある。したがって、決定する瞬間、あるいは直前に、決定と結びつかない事柄でも有効なモチベーションになる。もしシステムが開発されて、決定をめぐる環境や諸要因相互の諸関係が理解し得たとしても、そこから次から次へと代替案が生まれてくるものではない。とくにシステムの中でフィードバックという便利な関係を取り入れて、そこで

(9) 前掲書、250頁。

考え直すといっても、どういふ案がそこで必要なのかは教えてくれない。モデルは関係を示しているだけであって、意思決定のための内容を生み出してはくれない。モデルの理解は、問題を発見し、その対策を考え、その対策のリパカッションを知るためには有用であるが、対策を生み出すにはもっとよいモデルの開発が必要となろう。

(3) 戦略的意思決定と組織の革新

企業体が外部環境の変化に適応していくためには、革新的行動をとらなければならない。H・イゴール・アンソフ (H. Igor Ansoff) によれば、戦略とは、「(1)企業活動についての広範な概念を提供し、(2)企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、(3)企業の選択の過程を最も魅力的な機会にだけしぼるような意思決定ルールによって企業の目標の役割りを補完する。」ことであるという⁽¹⁰⁾。しかし、彼は、経営学的文献では戦略が方針と同義異語のように使われていることについて、それは意思決定の条件の不確実性に関連して定義されねばならないとしている。方針というばあいは、「偶発的な出来事が予知されて」いて、「とるべき必要な措置とそのような偶発事態の結果とが事前に充分わかっている」ときに「経営者の労力の節約が実現し、またアクションの統一性が保たれる」ように種々の個別的な反復的意思決定の状況に対する個別的な反応」と定義し、戦略とは、「意思決定のためのルール」であるといい、それは方針が「一種の条件付き決定」であるのに対し、戦略は、「部分的無知の状態のもとで」「最後の瞬間に経営者の判断が必要となる」ものである。そして戦略的という言葉について、彼は〔註〕で、企業家的という言葉がよかったかもしれないと言う。要するに「戦略的」というのは、企業が、その環境に適応することに関係がある意味をもち、戦略というときは「部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール」という意味に用いている⁽¹¹⁾。

戦略的という言葉は、きわめてリーダーシップに近い意味合いをもっている。何故なら、部下も上司も知りつくしてのリーダーシップはあり得ないのであり、部下も「部分的無知状態」においてはじめて有効であるからである。上司が部下の人間的情況を「感得する」必要はあるとしても、すべてを知りつくしてのリーダーシップの状況は、本人がそう思っているだけであるし、部下の全員に同じように有効であるはずがない。また部下も上司がこのようなリーダーシップのテクニックででてくるといことが予め判る

(10) H. Igor Ansoff 「企業戦略論」129頁。

(11) 前掲書、150～152頁。

のであれば、反動 (reaction) や反応 (responce) が用意できるのである。上司も部下も部分的に無知の状態であってこそ、上司のリーダーシップの有効性が高まるのであって、リーダーシップの有効性にとって、部分的無知の状態は必要条件であるといつてよい。

アンソフは、戦略的な問題に対する企業の関心は自動的に生まれてくるものではなく、“引き金”を引かなければ、ほとんどの経営者は管理的な意思決定と業務的な意見決定に専念してしまうといい、その“引き金”の代わりに“多角化戦略”をとり上げて⁽¹²⁾いる。「トップ・マネジメントの異動というような“新風一吹き”」いわば“外傷性の経験”，われわれの言葉でいえば“刺戟療法”といわれるものである。わが国でもこのような例は少なくない。某大電機メーカーは、社長だけが交替しただけにすぎないのに、目標管理方式を導入して沈滞を脱した例がある。社長一人が交替し、副社長以下が同じであって、販売している製品に何も新しいものをつけ加えられてもいないのに、目標管理が導入されたり、モラルが向上したりというのは、ミラクルのひとつである。アルフレッド・スローンが、前社長のウィリアム・C・デュランに、予算統制など提言して受け入れられずに、自分が社長になってから実行に移したというのと大方事情を異にし⁽¹³⁾ているのではないだろうか。

ひとたび戦略をたてると、管理—業務の変革を必要とするのであるが、やがてそれは、再び戦略を必要とするにいたる。アンソフは、戦略—業務—戦略という周期は極端に短くなってきているという⁽¹⁴⁾。したがって、戦略的な挑戦に応ずるためには、次のようなことに留意しなければならないとしている。すなわち、「1. 現在の企業環境からして、いかなる企業も、製品の老朽化と需要の飽和という脅威から免れると考えられることはできない。2. ある種の業種においては、たえず戦略的脅威と機会を発見するために環境を監視することが必要である。3. 最小限の手段として、いかなる業種に属する企業も、製品—市場戦略というものを定期的⁽¹⁵⁾に検討することが必要である。」と。そのためには、予備的な指針として、次のようなことを設定することが必要であるとする。すなわち、「1. この種の分析がどの程度強力に進められるかは、たしかに、その企業の資源いかにによって決まるであろう。」例えば、トップマネジメントが一人のよ

(12) 前掲書、154頁。

(13) 拙著「経営者リーダーシップ論」、評論社、昭和37年、173頁。

(14) H. Igor Ansoff「企業戦略論」157頁。

(15) 前掲書、157頁。

うな場合には、“片手落ち”や“見落とし”が起こりがちである。またトップマネジメント自身に「変革への抵抗」がないわけでもない。「2. その企業の製品——市場の環境の特性といったものが支配的影響力を持つ」として、動態的な企業で、技術革新の急速で、市場不安ならば、戦略的な変革を恒久的に行なう必要があり、安定的な企業であれば、管理的変革を決定する前に最近の結果をまつのが最善であるとし、外部の診断を取り入れるのもひとつの方法としている。そして、「3. 製品——市場の再整理を必要とする度合いが、その決定に影響を与える」ことになるとし、製品——市場地位のわずかな欠点しかないのであれば、暫定的措置でよいか、大規模の修正が必要のようであれば、半恒久的な資源の割当が必要であるというのである。⁽¹⁶⁾かくして、もし戦略的な問題に多くの努力を払う必要があるということになれば、重大な組織上の変革が必要になる。」とするのである。

アルフレッド・D・チャンドラー, Jr. は、企業のちがった成長の仕方から各種の組織形態が生まれる」とし、「企業の拡大を計画し、実施することは戦略 (Strategy) であり、こうして拡大された活動と資源を管理するために案出された組織は機構 (structure)」という。そして、戦略とは、「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これら諸目的を遂行するために必要な行動方式を選択し、諸資源を割当てること」と定義されている。したがって、「新戦略の採用によって、新しい型の人員と施設が加えられ、責任者の事業のヴィジョンが変わってくれば、これは、企業の組織形態に甚大な影響を及ぼす。」⁽¹⁷⁾ことになる。

しかし、ここで「組織は戦略に従う」としても、「戦略は組織から生まれる」ともいわなければならない。チャンドラーも「創造的革新」のところで、「企業が新しい経営管理の要求にどのように適応したかを検討していくと、それは同時に、真に創造的反應 (creative response) を形成するための基本的な背景を明らかにする。」ことにもなるという。リーダーシップ論の観点からいうならば、チャンドラーがいみじくも指摘しているように、デュポン・ジェネラル・モーターズ、スタンダード石油およびシアーズ・ローバックの4社で、なぜ「全社的な調整、評価、政策立案の仕事が十分に遂行されえないと知った」のか、「なにゆえに、またいかにして、そうした必要に気がつくようになったのであろうか。」など誰がどのようにして行動に移し、どのように修正されてい

(16) 前掲書、158頁。

(17) Alfred D. Chandler, Jr. "Strategy and Structure" The M.I.T. Press, Cawdridge, 邦訳「経営戦略と組織」、三菱経済研究所訳、実業之日本社、1967年、29頁。

るか、まことに興味のある問題なのである。

デュポン、GM、ジャージー・スタンダードの3社は、「機構上の欠陥」に気づいたのは、トップ・マネジメントに近い幹部であったが、「社長が変革の発案者をバックアップしなかった」という。これに反して、シアーズだけは、「組織上の必要が生ずると同時に最高政策立案者であるウッド将軍が、これを理解し、それに対応するため素早く行動を起こしている」⁽¹⁸⁾のである。デュポンでは、若手幹部がつくった委員会から芽ばえたものであったというし、販売のための委員会が販売についての困難は組織上の問題であると確信するにいたったというのである。GMの場合はスローンを除いて誰一人として組織上の問題に注意を払わなかったという。ジャージーでも、トップは管理的業務に深入りしすぎていたので、戦略的業務には専心できなかったという。シアーズではウッド将軍は社外の人を含む委員会を設けて組織の改革を行なっていたという。デュポンとGMでは組織改革の推進者がかなり明確で、詳細な全社的再編成計画を樹てて実施に移すまでそう時日はかからなかったが、シアーズやジャージーはこれに比べて長い期間を要したという。組織改革にさいして経営者の個性の相違が影響しているということは、正にリーダーシップ・パターンからくる影響であり、これを中心にもっと克明されるべきなのである。チャンドラーはこの点次の如く述べている。「これら巨大企業において、誰か重要な意思決定を行なっているかを確認することは必要なことである。とくにそのことは、米国産業の発展と変革における個人の役割と、個人の意思決定を理解し、評価するうえで重要である。いかなる経済制度のもとにおいても、重要な意思決定を行なう者は、単に法律上の力というよりは、支配下の資源を配分できる実質上の力を有する者であり、事実その企業体の基本目標と政策を決定するものであると。経営史的リーダーシップ論はこのような点を究明していくこととなる。

(18) 前掲書、301頁。