

# トップ・マネジメント・ リーダーシップ論（序説）

伊藤 森右衛門

## 1. 開題—ビジネス・リーダーシップと

### トップ・マネジメント—

トップ・マネジメント (Top Management) について職能論的な考察を行なうものが多い。R. A. ゴードン (Gordon) の著書「大企業におけるビジネス・リーダーシップ」<sup>(1)</sup> および P. E. ホールデン (Holden) 等の調査「トップ・マネジメント」<sup>(2)</sup> の如きがそれである。いいかえれば、職能としてのトップ・マネジメントは、ビジネス・リーダーシップ (Business Leadership) と全く同義異語と考えてよい。ゴードンによれば、ビジネス・リーダーシップの具体的内容として、「提案 (initiation), 諸決定の承認 (approval of decisions) および調整 (coordination)」の3つであるとし、またホールデン等は「目標の計画化と明確化」「組織の健全化」「主要地位の人事適正化」および「効果的な統制方法」の4つであるとしている。

いまここで取り上げようとするトップ・マネジメント・リーダーシップ (Top management leadership) は、トップ・マネジメントに関する職能論的考察ではなくして、トップ・マネジャー (Top Manager) についての人間的問題と関連せしめて考察しようとするものである。敢えてトップ・マネジメントに加えてリーダーシップといっているのは、トップ・マネジメントについて組織的側面と人間的側面への2つのアプローチから、現代企業におけるトップ・マネジメントの課題を明らかにしたいのである。

周知のように、ピーター・F・ドラッカーは「現代の経営」<sup>(3)</sup>のなかで、第1部では「シーアズ・ローバック物語」第2部「フォード物語」そして第3部では「IBM物語」の3つの「物語」を展開しているのであるが、第1部は「事業の経営」、第2部は「経営担当者の管理」、そして第3部「働く人間と仕事の管理」を課題としているので、トップ・マネジメントの全般的かつ包括的な考察を行なっている。この著書がトップ・マネジメントについて全般的かつ包括的であるというのは、職能論、組織論、政策論（又は技法論）および人間論がいわば混合した形で述べられているということである。もちろんトップ・マネジメント・リーダーシップの実際は、以上述べたところの各論が混合されたものとして発現していることはいうまでもない。

しかし、トップ・マネジメント・リーダーシップへのアプローチは、少くとも各論それぞれには固有のアプローチを考え、ひとつのアプローチから他のアプローチとの関連を究明すべきである。ゴードンおよびホールデンらの業績は職能論および組織論からするアプローチであって、この両論は全く密着している。したがって、この2つの各論は、トップ・マネジメントの組織論又は職能論的アプローチとして一括することができよう。

トップ・マネジメントの技法論は、2つの部分に分けることが出来よう。ひとつは、組織論又は職能論の問題領域があるし、もうひとつは人間論の問題領域がある。前者の問題領域は、組織又は職能そのものへのアプローチではなくて、それが現実にどのように機能するか、すなわち、トップ・マネジャーが職能をいかに遂行するか——その有効な方法を探求するものであって、いわゆる管理論が技法論として性格づけする見方と軌を一にする。

しかし、トップ・マネジメントの技法は、管理論というよりも、一層高次の、そして全般的をもつものであるから政策論といってよい。いいかえれば、トップ・マネジメントの技法は、それが経営内部への作用ばかりでなく、経営外に働きかける問題を扱うものが少なくない。政策又は方針がトップ・マネジメントによって決定されるけれども、それをどのように決定する

かという究明のほかに、企業の発展過程そのものが経営政策又は方針の連続として把握されるわけで、それらは企業をめぐる外的条件への適応でもある。したがって、トップ・マネジメントの技法論は、人間的側面にかかわりなしにアプローチしうる政策論の性格をもつ。

同時に、トップ・マネジメントの技法において、人間的側面をとり入れてひとつのアプローチが成り立つ。すなわち、技法そのものは人間が決定し、他の人間に働きかけるものと理解されるのであるから、その有効性は人間の行為又は態度を媒介することなしには考えられないからである。社長又は重役の職務は、社長又は重役としての人間的問題を離れて考えられない。

組織論又は職能論および政策論と人間論との総合において「リーダーシップ」論としての内容をなすのである。したがって、トップ・マネジメントの人間論は、組織論又は職能論および政策論との接合をはからなければ、それは単なる資性論的考察に止まるものといわねばならない。これらの接合によってこそ、リーダーシップとしての作用、影響又は機能が発現している現実をとらえることが出来る。

## 2. トップ・マネジメント・リーダーシップと 5つの視点

トップ・マネジメント・リーダーシップへのアプローチを考えるばあい、それがどのような存在として把らえられ、又どのような機能を発揮するものであるかを知らねばならない。

### (2) 経営理念の把持者としてのトップ・マネジメント

まず第1にトップ・マネジメントについていいうることは、それは企業経営における最高意思決定の機関であり、又業務執行の全般的な責任を負っている階層である。したがって、企業経営の全般に対してのリーダーシップを把持している。経営全般に対するリーダーシップの責任とは何んであろうか。それはいうまでもなく、経営理念 (Management philosophy) の明示を

通じて一体性を確立することにはほかならない。

経営理念はトップ・マネジメント・リーダーシップの「核」をなすものであるとあってよい。国家における憲法は自国民全体の盟約であるとともに、「内」に対してばかりではなく、「外」に対しても自らの決意を表明している。経営理念はまさしく憲法と同じ性格をもつものであって、L. F. アーウィック (Urwick) がトップ・マネジメントは経営の代表的存在であるとしているのも、単に商法に規定されている「代表取締役」の存在としてではなく、経営理念の把持者としての責任と義務をもつものといわねばならない。したがって、トップ・マネジメント・リーダーシップはまず経営理念として展開される<sup>(4)</sup>とあってよい。

ワン・マン・コントロールの企業にあっては、社長個人の信念や信条がリーダーシップの「核」となるであろうが、ビッグ・ビジネスにおいては企業としての責任、義務の表明であって個人的な信念や信条というよりも、企業そのものの存在を意味しているとあってよい。社長個人の信念であっても、企業そのものに融合したものであれば前者と後者とは何ら異なることはない。企業の「内」と「外」に対して経営理念を浸透させ、確立することは、まさにトップ・マネジメントの責任のひとつといわねばならない。

## (2) 経営政策の最高責任を負うものとしてのトップ・マネジメント

トップ・マネジメントが経営全般に対する責任を負う最高機関であることは既に述べたところである。経営最高政策の樹立と実行に責任をもっているのであるから、トップ・マネジメントは、これによって企業の維持と発展をはかるのであって、政策の樹立を下部機関に委ねることがありとすれば、それではトップ・マネジメントが責任を果していないことになるであろう。トップ・マネジメントは「方針」(policy) 又は「指針」(guide) を示すというリーダーシップを発揮しているのである。

いうまでもなくトップ・マネジメントは経営の全般に対して「政策」又は「指針」を与えるのであるが、それは全般的であるというのは、企業の将来、

すなわち長期的なそして創造的な「政策」又は「指針」でなければならない。企業の5年又は10年後の姿をつねに探求して、企業の維持と発展をはかることが、トップ・マネジメントの果しているリーダーシップである。

政策は経営理念の具体的な展開である。トップ・マネジメントは、政策の実行に対しても責任をもっている。政策の実行に対する責任は、単なるペーパー・ワークとしてでなく、経営全般に対するモチベーションも行なわねばならない。経営理念と政策とは、職能としてのそのなかに人間問題を含んでいる。リーダーシップ論は人間的側面において発現する点を重視するのであり、トップ・マネジメントを個人もしくは人間集団として眺めてみなければならない。

### （3）最高業務執行者（社長）としてのリーダーシップ

どれほど多くの規則・規程によって覆われている組織においても、業務執行の面ではリーダーの存在は、職能としての全般的な統制や調整のほかに、リーダーという人間が作用し、影響力を与えている。部下全般にモチベーションを与えるということは、リーダー個人と部下という人間集団との人間関係のうちにおいてである。経営理念や政策がリーダーシップとして発現するには、トップ・マネジャーという具体的人間を通じて行なわれる。ワン・マン・ビジネスでは、社長の個性がきわめて強く作用、影響を与えることはいうまでもない。

しかし、ドラッカーも指摘しているように、「どの事業においても（きわめて小さいものを除いて）、最高業務執行者の職務は、1人の人間の職務として編成されることは不適當であり、どうしても、行動を共にする数人の人間のチーム・ワークとして編成されねばならない」と述べている。（註、「現代の経営」訳書、前篇 p. 244.）トップ・マネジメント・リーダーシップは、最高業務執行者が個人でなくなり、チーム制に移行するのであるから、リーダーシップは人間集団としての機能となる。しかし、一体化したトップ・マネジャーズ（複数）は個人のリーダーシップと同質のものとして発揮される

ことが望ましい。したがって、そこでは委員長又は議長となる個人のリーダーシップの重要性は残る。アメリカのビッグ・ビジネスにおける社長の存在は、象徴的な性格をもっている場合が多く、そこにドラッカーのいう「高潔な品性」が要請せられるのである。

#### (4) 重役室における人間関係とそのリーダーシップ

いま述べたように、最高業務執行者が個人からチーム制に移行するし、またトップ・マネジメントは当然ひとつの人間集団である。したがって、トップ・マネジメントの中に複雑な人間関係が出来上っている。つまり重役室における人間関係は、トップ・マネジメント・リーダーシップに微妙な作用、影響をもつ。いいかえれば、人間関係の所産としてのリーダーシップが発現するとみてよい。重役室における人間関係がよいとかわるいとか別として、それがすなわち重役室のリーダーシップのパターンであり、その作用、影響の内容と方向を決めることになる。

重役室における個々人の勢力や派閥の組み合わせ、あるいは意見の対立などは大きく下部に向って影響力をもっている。このような非公式の関係が案外と公式関係を律することが多い。某大会社の労働争議なども、重役室の人間関係が発端だといわれた例もある。ビッグ・ビジネスの社長に関する調査は多いが、重役室の人間関係はきわめて興味の深い問題のひとつといえよう。

部下は重役室の人間関係を推量して行動するから、その会社全体のリーダーシップ・パターンが決まってくる。重役室の人間関係はいわゆる従業員集団の人間関係と異なっていてきわめて複雑であり、観察は非常に困難である。しかし、それが会社の内における非公式組織の形成や変化に原因となることは容易に理解出来る。トップ・マネジメント・リーダーシップが強力であればあるほど、重役室の人間関係が問題となろう。

#### (5) 企業の対外関係におけるトップ・マネジメント・リーダーシップ

トップ・マネジメントは企業の代表的存在であることはいうまでもないが、同時に対外関係に対して働きかける機関として、また対外関係から影響

をうける存在でもある。さらに又これらの諸関係が、企業の内部に対して人間関係のひとつの要因となる。

社長が対外的に活動し、彼の識見が高く評価され、又地域や社会全体から敬意が払われている人物であるとする、社内の人々にも誇りを感じさせるとともに、その人柄が社内全体の行為や態度のひとつの基準や目標になることもある。もし、以上述べたことと逆の場合には、社内の人々のモラルにマイナスの効果を与えずにはおかないであろう。

トップ・マネジメントが行う政策の樹立や実行が、対外的にどのような結果を生むかによって、社内の業務執行は種々な影響をうけよう。トップ・マネジメントが対外関係においてきわめて戦局的な姿勢があれば、それだけに社内にも活力を与え、活発化するにちがいない。重役室からの創意が結実すれば、これも又社内に対して工夫改善への意欲を高めることになる。〇〇会社は手堅いという評判は、ひいてはそういう社風を維持する原因となる。

### 3. トップ・マネジメント・リーダーシップの課題

トップ・マネジメント・リーダーシップの5つの視点、すなわち

- (1) 経営理念の把持者としてのトップ・マネジメント
- (2) 経営政策の最高責任を負うものとしてのトップ・マネジメント
- (3) 最高業務執行者としてのリーダーシップ
- (4) 重役室における人間関係とそるリーダーシップ
- (5) 企業の対外関係におけるトップ・マネジメント

について概説したのであるが、次の機会から順次にこれらを取り上げていきたいと考えている。

以上5つのうち(1)の経営理念は(3)の最高業務執行者と深い関連をもつとともに(5)の対外関係にも直結している。又(2)の経営政策は(5)の対外関係において評価されるから関連がある。このように(1)の経営理念と(2)経営政策とは一応職能論的アプローチによって研究されているが、それらに人間問題として

の吟味を加えることによって、トップ・マネジメント・リーダーシップ論が拓かれる。

同時に(3)の最高業務執行者と(4)の重役室の人間関係は総括出来るものであり、又別々に考察しうるものではない。しかし、従来のトップ・マネジメント・リーダーシップは人間関係というよりも資性論的又は人材論的アプローチが多くなされてきている。(1)の経営理念や(2)の経営政策は、まさしく(3)と(4)との所産といってよく、(1)と(2)、(3)と(4)とはトップ・マネジメント・リーダーシップの二面性を示すものといえよう。

社長という個人的な人材に対するアプローチが余りにも多いので、敢えて重役室の人間関係を取り上げたのであり、又最高業務執行者のチーム制への移行がひとつの傾向であるので、これからのトップ・マネジメント・リーダーシップの焦点となろう。会議や委員制度の運営という技法論的な考察としてでなく、トップ・マネジャーズの人間問題として吟味されねばならない。

(5)の対外関係は、トップ・マネジメントが企業の「内」と「外」との接点に位置しているということからとり上げねばならない観点である。企業の内におけるリーダーシップ・パターンは、当然に企業の外からも評価され、特徴として注目を浴びる。それが又リーダーシップ・パターンに影響を与える。企業の「内」と「外」との相互作用をトップ・マネジメント又はトップ・マネジャーズにしぼって観点を合わそうとするものである。

トップ・マネジメント・リーダーシップは、経営理念そして経営政策については、人間的要素がそれらに埋没されてしまつて職能論的考察になりがちであるし、他方においては社長や重役を取り上げると資性論や技法論的考察に止まることになる。何れの観点をとるにしても、必ず他方の観点到らぬことによつて、リーダーシップ論としての統一的観点をつくり出さねばならない。何れに偏りをみせるとしても、それはアプローチの違いであつて、窮極的にはトップ・マネジメント・リーダーシップの有効な發揮に志向するものである。

- 註 (1) Robert Gordon, *Business Leadership in Large Corporation*, 1945. 平井泰太郎, 森昭夫訳「ビジネス・リーダーシップ」昭 29.
- (2) P. E. Holden, H. L. Smith & L. S. Fish, *Top Management—Organization & Control*, 1951. 岸上英吉訳「トップ・マネジメント」昭 32.
- (3) Peter F. Drucker, *The Practise of Management*, 1954. 現代経営研究会訳「現代の経営」昭 31.
- (4) L. F. Urwick, *Leadership in the Twentieth Century*, 1959. 藤芳誠一, 星野清訳「現代のリーダーシップ」昭 36, 第 3 章 p. 111.