

伊藤森右衛門著「経営者リーダーシップ論」

(評論社出版，昭和37年)，250頁。

田 杉 競

1

企業の規模がますます拡大し、そのなかで多数の従業員が複雑な経営機能を分担する現代の大企業は、その存続発展という共通目的のためにそれらの人々を協力させなければならぬ。従業員は個人としても自己の利益を追求するし、またインフォーマル集団の行動基準にも規制される。それにもかかわらず、企業はその共通目的に向って人々を統合しなければ、その活動を続けることができない。そればかりではない。激しい技術的、経営的革新のなかで管理者は担当する部門でおこる種々の問題を処理解決し、経営者は企業全体にかかわる経営方針と重大な意思決定を遂行することが、従業員の統合と離れがたく結びついている。これら管理者や経営者が従業員を共通目的のために協力させるリーダーシップはまことに重要な問題といわなければならない。

伝統的な管理組織論は組織を職務と権限の体系としてとらえ、その体系があたかも自動的に機能するかのごとく論じたが、人間関係論（最近は行動科学と呼ばれる）の発展いらい、組織の機能をいかに有効に発揮させるかという問題が重視されてきたのである。ただ人間関係論の初期は主として個人の動機づけと、インフォーマルな小集団の問題に焦点が向けられていたのに対し、近年はより大きな集団——企業もそのひとつであるが——のなかにおける人間の相互作用やリーダーシップが大きく取りあげられるようになった。そして経営管理論はそのなかへかかる成果を吸収しつつあると考えられる。

このような時代的要請と経営管理論の発展段階からみて、伊藤教授の近著

「経営者リーダーシップ論」はきわめて意義ある労作といわなければならない。

2

本書は3編にわかれ、第1編、序論—経営者リーダーシップの機能的概念、第2編、経営者リーダーシップの三面的考察、第3編、経営者リーダーシップの具体的問題となっており、それに二つの補論が付せられている。

第1編では、経営管理論におけるリーダーシップ論の位置づけを試みる。経営管理学は物的管理と人的管理との二大領域があるが、経営が人間集団の組織であるかぎり、人間的側面から組織論的アプローチが伴わねばならぬことはいうまでもない。ところが経営管理という過程を機構と運営と二元的にとらえ、単なる管理組織という機構とならんで、組織の共通目標達成のために人々の統合を確保する機能、すなわちリーダーシップの重要性を指摘し、ここにリーダーシップの経営管理における位置が示される。

第2編では、多くの学者による経営者リーダーシップ論を三つに分類し、リーダーの能力ないし資性を問題とする資性論的アプローチ、リーダーがいかに部下に働きかけ影響を与えるかを説く機能論ないし技法論的アプローチ、およびリーダーの部下に対する影響を相互の人間的情況としてとらえる情況論的アプローチとする。この間、実に多くの研究書を引用、紹介しながら、これを的確に三つのアプローチに分類された理解には評者も敬意を表せざるを得ない。そして著者はこれら研究の成果を経営者の観点から統一することを本書の目的とするのである。

第3編では、まず経営者リーダーシップについて、いくつかの類型 (Pattern) を区別する諸研究と、それら類型の選択基準を説明する。ここで類型論はリーダーシップの垂直的な構造を単純な類型として眺め、リーダーがリーダーシップを選択するとき考慮すべき問題を会得するにとどまり、リーダーシップ訓練の基本的アプローチだと見るのが、著者の見解である。第3

編の後半はトップ・マネジメントのリーダーシップ論にあてられる。そこでは「組織の精神」あるいは経営理念を論じ、またかつてゼネラル・モーターズの社長であったデュラントとスローンのリーダーシップを対比しながら興味ある論述を見ることができる。著者は2人の代表的トップの特性という表現を用い、スローンというすぐれた資性を与えながら、企業の成長、その他の状況に応じて科学的な経営技法を導入した経営者のなかに、上述の三つのアプローチの統一を見ているようである。

3

以上のような構成をもつ本書の特色をあげれば次の諸点であろう。第一に、その行文のあいだにきわめて豊富な諸研究を引用し論評を加えている。リーダーシップに関する主要な著書はほとんど余すところなく渉獵しているといつてよい。この意味で本書はリーダーシップ論に関する総合的な労作といふことができる。

第二に、これら多数の研究書を三つのアプローチに分類し、それぞれのアプローチの特色を対比しているところに、明快な理解と叙述を見ることができる。ただ三つのアプローチを統一的に理解するところに本書の目的をおいているが、著者のいうように、それらすべてが十分な根拠をもち、かつ一つに総合さるべき性質のものであろうか。評者はこれに若干の疑問をもつ。リーダーシップ論の初期に見られた資性論はそののち、その根拠を批判され、これに代って技法論(行動説)と状況論とが発展し、承認されているのではなかろうか。そして類型論は状況論と実質的にほとんど等しいものと考えてよいのではなかろうか。

著者も指摘するように、下層経営者(管理者とよぶのが一般的用語に合致すると思われる)においては、業務上の問題を解決し、直接の部下のモラルを昂揚するリーダーシップが要求され、上位階層へいけばいくほど経営全般の方針や統制にかかわることが多く、経営全体の「組織の精神」を形成す

るリーダーシップが要請される。すなわち管理者のリーダーシップと経営者（トップ・マネジメント）のリーダーシップとは共通点もあるが、その地位と職務からいって異なるものがあると思なければならぬ。本書は「経営者リーダーシップ論」と題されているが、大部分を占めるのは管理者リーダーシップ論であり、第3編後半のみがトップ・マネジメントのリーダーシップ論にあてられている。従って第三の特色は管理者リーダーシップ論にあると見られるが、その面においては三つのアプローチの総合がどこまで成功しているか、いま少し説明がほしいと思われる。トップ・マネジメントの論述においては、スローンを例として三者の総合を試みているけれども、前半の部分と扱い方がかなり異なり、全体の一貫性に若干の疑問を感ずる。

たしかにリーダーシップ論は長いあいだ管理者のリーダーシップと経営者のそれとを区別せず、共通点を扱ってきたのであり、トップ・マネジメントのリーダーシップ論は比較的新しい研究対象である。それゆえ両者をいかに統一的、体系的に理解するかは今後の問題であり、評者自身もこの点については結論的なものを見出しえないと苦しんでおり、今後の研究によって啓示をうけたいと願っているものである。