

## 経営者リーダーシップ論 (序説) IV

— O. ティードの所論を中心として —

伊藤 森右衛門

- (1) 開題—経営者リーダーシップへのアプローチ—
- (2) O. ティードのリーダーシップ本質論 (以上 Vol. 11, No.2)
- (3) O. ティードのリーダーシップ資性論 (以上 Vol. 11, No.3—4)
- (4) O. ティードのリーダーシップ技法論 (以上 Vol. 12, No.4)
- (5) リーダーシップと人間関係研究 (以下本号)

### (1) 開題—人間関係研究の展開と管理学への導入—

経営者リーダーシップ論は、O. ティードの如く、リーダー中心のアプローチをとるものが多く、したがって、リーダーシップ論は「資性論」および「技法論」を主な内容としている。このような伝統的なアプローチにひとつの転機を与えたものは人間関係研究の抬頭である。

人間関係研究の成果は、経営者リーダーシップ論に新しい分野、すなわち「情況論」をつけ加えたのである。「情況論」の導入は、経営者的観点からするリーダーシップ論の体系的なアプローチに途を拓いたものといえる。しかし、人間関係研究の成果は、しばしば誤って管理学に導入されている。例(1)えば管理学に新しく人間関係論という領域をつけ加えたと考えられたり、人事又は労務管理や組織問題の如き限られた分野にのみ摂取されたりしている。

人間関係研究の成果は、管理学全般の基調に顕著な影響を与えたのであ

---

(1) 拙著「経営者リーダーシップ論」 p. 93.

て、管理学のひとつの領域ないし分野に限るものではない。本稿は、O. ティードの「リーダーシップ論」を紹述してきたのであるが、終りにあたって人間関係研究の成果を管理学へどのように導入すべきかを吟味してみようとするものである。ティードの「リーダーシップ論」が人間関係研究の抬頭と時を同じくしているが、未だこの研究の成果を摂取してはいなかった。したがって、彼の「リーダーシップ論」以後の著書を取り上げて、どのようにうけ入れているかに触れてみたい。筆者の意図は、彼の「管理論」が、人間関係研究の展開を取り入れ果して「新しいリーダーシップ論」として展開したかどうかを見極めることにある。

ティードの「管理論」について吟味するまえに、人間関係研究又は人間関係論そのものに対する卑見を述べておかねばならない。

F. J. レスリスバーガー (Roethlisberger) が述べているように、人間関係研究は、心理学、社会学、人類学、生理学および工学などの応用領域である。これらの研究成果は「人間関係の状況を診断する」観点ないし方法にほかならない。したがって、管理学の領域では人間関係研究それ自体は入って

Science	Techniques	A Clinical Point of View and Method	Professional Practice
Psychology	Applied Psychology	Human Relations	Administration Personnel Relations Labor Relations
Sociology	Applied Sociology		
Anthropology	Applied Anthropology		
Physiology	Applied Physiology		
Engineering	Scientific Management		

こない。これら諸学の成果が<sup>(1)</sup>「診断」のための観点又は方法として導入され

(1) Robert Saltonstall, *Human Relations in Administration*, 1955. p.66. \*

るのである。レスリスバーガーの述べるように、人間関係の状況を「診断」しうる可能性から、「人間協力の体制を確立する」ために実践的な展開としての管理、人事および労働関係への寄与がある<sup>(1)</sup>。経営管理が後二つの関係論を包摂するのであるから、人間関係論は管理学全般に対する観点および方法の導入とってよいのである。

人間関係という言葉は、幾通りかに使われている。第一には人間関係の研究を、第二には人間関係という状況を、そして第三には人間関係を改善する技法、すなわち人間関係管理を意味する。第一の研究は、心理学をはじめとする諸学における研究と、第三の人間関係改善の技法を求める実証的研究とに分けることが出来る。管理学と関連をもつのは後者であるが、しかしこの研究といえども諸学に委ねるべきで、管理学の任務ではない。

第二の状況という言葉も幾通りかに使われている。まず人間関係の「空気」又は「雰囲気」（“Work climate”）を示す場合である。状況が良いとか悪いとか、一般的に「空気」を表わすこともあるし、独裁的リーダーシップとか民主的リーダーシップとか、典型的に分類されることもある。前者の場合は人間関係そのものであるし、後者はリーダーの行為および態度に関連した使い方である。

人間関係の状況と生産性や欠勤率に結びつける実証的研究も、状況を把握する方法の応用である。状況を把握する方法は、レスリスバーガーのいう「診断」であって、「診断」にもとづく「治療」は、管理、人事および労働関係の分野で実践的に展開される。

したがって、管理学へ導入されるものは、「診断」の方法と「治療」という技法の二つである。第三の技法が、管理学のなかで生み出されるのであるから、いわば技法のための状況の把握ということが出来る。また技法の効果を知るための状況の把握でもある。しかし、状況といい、技法というも、こ

\* Based on F. J. Roethlisberger “Human Relation”, HBR., Jan. 1948.

(1) レスリスバーガー著、野田・川村訳「経営と勤労意欲」。p. 143—5.

れらは主体的な立場がはっきりしてはじめて言いうることであって、第三者的な立場からするリーダーシップの情況も技法もないはずである。

リーダーシップの情況は、集団の統率者をぬきにして説明は出来ない。同時に、人間関係の改善も統率者の行為および態度として実現するものであるから、情況論は、資性論と技法論をつなぐべき領域である。リーダーシップの情況や構造を客観的な視点で説明するのは、諸学の応用領域であって管理学のそれではない。管理学はこれら諸学の成果を主体的な立場で実践的に応用するのである。したがって、リーダーシップ研究は、如何なる技法が有効であるかを知ることにあるし、そのための前提としての情況を知らねばならない。そして、技法の実践はリーダーの行為又は態度と関連し、したがって資性論にもつながる。

人間関係研究の成果は管理全般に展開されるものであって、ひとつの領域や分野に限られるものでない。経営者がヨリ実践的になろうとする限り、諸学の成果を経営管理の一分野、又は一部門に限って導入することもある。しかし、経営管理の一分野、又は一部門は、矢張り全体のなかのひとつの局面に他ならないのであるから、全体との関連を度外視は出来ない。管理全般をヨリ主体的かつ実践的にいえば、リーダーシップの「場」としてのトップ・マネジメントであり、一分野、および一部門はミドル・マネジメントないしロア・マネジメントである。

人間関係をもっと一般的に表現すれば、リーダーシップの「場」は上長と部下との相互関係ということになる。したがって、人間関係は、上長と部下というグループについて眺められるのであり、主体的かつ実践的にいえば上長の立場ないし観点である。言いかえれば、管理学中での人間関係論は、経営者の観点に立脚するものであり、単に人事管理という部門にのみ攝取されるのではない。したがって、人間関係研究の成果は、管理一般としての経営者リーダーシップ論のなかに攝取されなければならない。人間関係研究の方法が客観的なものであるにしても、それらの成果は経営者の観点に導入、

展開してこそ「診断」としての役割を果し、「治療」としての技法を選びうることになる。人間関係研究の成果が管理学の基調に大きな影響を与えたと述べたが、筆者は敢えて管理学がリーダーシップ論として展開されなければならないように考えている。ティードの「管理論」を吟味するにあたって、彼の旧著「リーダーシップ論」からどのような展開をしているかを明らかにし、ひいては「管理論」の特徴をなす諸点を引き出してみたいのである。

## （２） O. ティードの「管理の本質」

### 論と民主的リーダーシップ

O. ティードにおける「管理」の概念は、次の3つの基礎的な考察を前提にして理解されなければならない。すなわち、①組織体の諸目的、②組織体を構成する人間的要因および③この2つが存在し生活している全体社会、これらである。<sup>(1)</sup>

これら3つの基礎的な考察を通じていえることは、組織体、個人および全体社会が、心理的および社会的な視点によって貫かれていることである。彼の旧著「産業における人間の本性」は、「人事管理」、「リーダーシップ論」および「管理論」にとって出発点をなすものであったといつてよい。

しかし、ティードの人間研究は、心理学的視点から漸次社会学的視点に焦点が移ってきていることが認められるし、特に「管理論」においてそうである。彼にとっていわゆる人間関係研究の成果が社会学的ないし社会心理学的な視点を拡大するに役立っていることはいうまでもない。何故ならば、彼はつねに人間関係の科学的研究が発展しなければならないことを説き、彼自身の見解がそれによって裏づけされることを期待してやまなかったからである。しからば、彼はどのように人間関係研究の成果を摂取したのであろうか。

彼の人間の「本性論」は、人間の本性に関するものであって、人間は誰し

(1) O. Tead, *The Art of Administration*, 1951, p. 5.

(2) O. Tead, *Instinct in Industry*, 1918.

もが同じ欲求、動機又は満足をもつのであるから、同じアピールや同じ方法は同じ反応をするという前提に立っている。しかも、人間の本性は変化しないということから、人間の本性をひき出しさえすれば、これらの欲求、動機又は満足に対するアピールや方法によって人間関係の改善、向上をはかることが出来るとするのである。このような人間に対するアプローチは、一般化した人間を描き出すに止まるものであるし、個人としての人間のみが考察され、そして、社会的、文化的かつ経済的な環境としての局面が見失われている。

ティードは人間の心理的的局面として次の11の特性を指摘している。すなわち、肉体的健全性、家族愛、創造欲、所有欲、知識欲、協同心、寛容、正義感、美的愛、善的愛、これらである。<sup>(1)</sup>人間の本性は、これらの特性が配合したものであって、言いかえれば、人格 (Personality) そのものである。人格は人間の欲求、動機又は満足の一体化した表徴として、その自由と向上は生活の最高目的となる。同時に、人格の自由と向上は、社会生活との関連において実現されるのであるから、個人と社会との関係を取り上げざるを得ない。

以上のようなティードの思想は、「管理論」にも継承されているが、人間の心理的的局面のみを考察しているのではなく、「本性論」においてわずかに言及している社会的な関連を重視する立場をとる。すなわち次の引用によっても、彼の思想がどのように展開したかを知りうるというてよい。すなわち「満足は同時に二つの方向において追求される。—内的にそして外的に。<sup>(2)</sup>」「自己とは社会的な産物であり、そして〔自己〕の形成又は向上の過程は、社会的な過程である。<sup>(3)</sup>」など。

人格が、各人のもつ資性や属性の集会とみるのは静的な見方であり、むし

---

(1) Tead & Metcalf, *Personnel Administration*, 1920.

(2) O. Tead, *Administration*, p. 45.

(3) *Ibid.*, p. 46.

る人格の形成又は向上は、いろいろな集団活動のうちにおいて実現されるのである。「自己実現」は、<sup>(1)</sup>「共通に認められた目的〔善〕の実現に寄与するもの、一員になるということ」であって、小さな集団から民主的社会にいたるまで種々な組織における個人を<sup>(2)</sup>考えなければならない。したがって、彼は「人間の性質の潜在するものおよび内的要求について理解をもととする<sup>(3)</sup>ことは、組織体における人間関係の意味深い研究を押し進める態度を啓発することに他ならない。」という。

ティードは以上のような人間の性質に関する論述は、心理学、グループ・ダイナミックス、および精神衛生学の業績にもとづくものであるが、「本性論」や「リーダーシップ論」におけると同様に民主的社会の在り方に結びつける点は「管理論」においてもみられるところである。民主的社会が「管理」の環境としての影響力をもつとともに、経営それ自体の在り方、したがって「管理の本質」に通ずるものとして説かれている。しかし、「本性論」や「リーダーシップ論」では、人間の本性から出発して民主的社会の在り方にアプローチしており、またリーダーシップの理想として民主的社会に及んでいるのであるが、これに対して「管理論」では「本性論」から「民主的社会」論に論述をすすめ、それを出発点として「管理の本質」をとり上げている。

彼の「管理論」の構成をみると、「本性論」のまえに、「組織の諸目的」論がある。人間の諸活動は、必ずや人々の協同として営まれているから、組織体の一般的性質を明らかにし、それから人間としての性質、そして全体社会との関連を考えねばならないからである。「管理」それ自体の「場」は組織体であり、組織体の活動は人々の協同であるから、これを構成する人間に考察を加え、またこれを包摂する全体社会の諸影響ないし情況に及んでいるのである。

---

(1) Ibid., p. 58.

(2) Ibid., p. 62—63.

(3) Ibid., p. 62.

組織体はそれ自体何らか共通の目的をもっている。組織体の目的と、これを構成する成員の目的との一致が、組織体の活動を有効ならしめ、成果を大ならしめるのであるが、この一致を単に人間の本性である協同心とか寛容などから説明し終わるのではなく、個人と社会との関連において説かうとしているのであって、「民主的社会」の原理を組織体および個人に具現する「管理の本質」、したがって、民主的リーダーシップとしての管理 (Administration as Democratic Leadership) が意義づけられるのである。

彼は、他の論者と同じように「管理の過程」を次の10に分ち説明する。すなわち、① 計画、② 組織、③ 要員配置、④ 権限委譲、⑤ 指揮および監督、⑥ 統制、⑦ 調整、⑧ 志気昂揚、⑨ 評価、および⑩ 予測、これらである<sup>(1)</sup>。しかし、彼も述べているように、経営者の管理責任を簡単に列挙したまでであって、権限、リーダーシップ、人事機能、労使協調、統合と教育訓練など種々の問題について吟味を加えねばならないとしている<sup>(2)</sup>。彼が「管理の本質」を権限をはじめとする諸問題を選び出す考え方に注目しなければならない。彼はあくまでも管理を人間的側面において捉え、経営者の行為および態度を中心に所論を展開しているのであり、言いかえれば、民主的リーダーシップ論に他ならない。

一方において権限およびリーダーシップを上長である経営者の行為および態度として論じているし、他方において、人事管理および労使協調は、制度的な問題から労働者の行為および態度に接近するものであり、いわゆる経営者リーダーシップ論の組織的かつ制度的基礎を明らかにしているものといえよう。旧著「リーダーシップ論」が、上長としての経営者の行為および態度に限られていたのであるが、「管理論」としてのリーダーシップ論は、組織的かつ制度的な面をとり入れて、労働者の側からも理解しようとしている点が強調され、これらの考察にはいわゆる人間関係研究の成果が摂取されてお

(1) Ibid., p. 105.

(2) Ibid., p. 115.



り、かなり進歩的な提案がなされている。

組織論および人間関係論において、上長のもつ権力、地位、権限あるいは権威の問題がとり上げられる。彼の「リーダーシップ論」においても、如何にしてリーダーの地位に就くかという考察から「資性論」を展開しているのであるが、<sup>(1)</sup>「管理論」では個人の支配力は、適切な目的、方法、満足および成果にもとづくものであり、そしてこれら4つの手段および状態を合理的に利用ないし実現してこそ部下とともに建設的かつ好意的に持続できるとしている。<sup>(2)</sup>「リーダーシップ論」における「執行者としてのリーダー」の如く「諸資性」にのみが強調されていない。<sup>(3)</sup>

また、権限は、上長という地位にもとづく個人の支配力又は影響力であると解されるが、権限の行使は判断の適切さによって有効となるものであり、部下の間で共通の理解に凝固しうるかどうかを問題にする。その最も有効な方法は、フオレット女史と同じく部下の参加であるといふ、<sup>(4)</sup>権限の行使は、「説得による団結」をもたらしうるものでなければならないと説く。しかし、個人的支配力と権限とはきわめて類似している。これを明らかにするためには、「管理」のなかにおける個人のもつ支配力について検討を加えねばならないとする。以上の諸見解で判るように、「リーダーシップ論」における「資性論」的な考察が背面に押しやられていてむしろ「技法論」的な視点から接近しているというべきであろう。したがって、経営者にのみ焦点を合わしているのではなくて、労働者の立場を積極的にとり入れ、いわゆる「管理」の状況のなかでリーダーシップを問題としているのである。このような視点が「民主的社会」における統治者と大衆との関係に通ずるものであり、民主的リーダーシップへの緒口となる考察となっている。

彼は民主的リーダーシップとしての管理についてリーダーの職務、リーダ

---

(1) 拙著、前掲書 p. 189.

(2) O. Tead, *Administration* p. 124.

(3) O. Tead, *The Art of Leadership*. 1935. Chapter VII.

(4) O. Tead, *Administration*, p. 130.

一の道徳的立場、およびリーダーの象徴的存在の3つから説明している。<sup>(1)</sup> 民主的リーダーとは、部下が忠誠を示しうるような組織の目的を樹て、つねに部下が仕事から刺戟をうけ、成果の分配に参加でき、部下が直接的、短期的利益にとらわれずに社会の発展に結びつく方向に導き、個人および集団として各人に自己成長の機会を与え、従属関係に甘んずる態度を矯め、そして自己実現と自己超越との調和に努力することにあるという。また、リーダーの道徳的立場とは、部下の人格的要求をうけ入れ、これを最大の関心事とすることであり、このようなリーダーの責任は組織を通じて果されるのであるから、組織体それ自体、道徳的な意味をもつ事実と考<sup>(2)</sup>えている。そして象徴としてのリーダーとは、部下に対して親愛の情をもって接触し、その接触のなかから彼らに生氣を与える存在を意味している。

これら3つのリーダーは、「リーダーシップ論」における「資性論」に相当するし、リーダーシップの本質を説明するものといってよい。リーダーの人格を離れて、リーダーシップを論ずることは出来ないが、経営者の行為および態度は、他の局面、すなわち組織又は制度として具現されていなければならない。次に述べる人事管理および労使協調は、リーダーシップを具体的なものとしての吟味である。

### (3) O. ティードの「人事管理」と「労使協調」論

O. ティードに拠るまでもなく、人事管理は第1次世界大戦以後において展開されたひとつの領域であるが、既に彼がヘンリー・C・メトカーフ (Henry C. Metcalb) との共著「人事管理」 (*Personnel Administration*, 1920) の内容が示しているように、採用、健康および安全、調査、報酬および労使関係など、人事に関する個別的な問題を取り扱うものが多い。しかしそれ以後の人事管理は、単なる個別的問題の処理というよりも、企業なる組

(1) Ibid., p. 136—140.

(2) Ibid., p.

織体の成員全体，言いかえれば組織体のモラルを問題にするように展開している。

勿論，いわゆる人間関係研究は小集団に関する考察が主であったけれども，小集団から集団相互間，そして組織体のモラルへと視野を拡げ，かつ労使関係へのアプローチにまで及んだのである。ティードは「管理論」の冒頭で「組織の諸目的」を論じているのであるが，組織体と個人との一致をはかるための「管理」の対象は個人に向けられるのではなくて，社会的組織としての成員全体であったのだから，人事管理が「管理全般」のひとつの領域であるにしても，この管理の「場」は全体に及ばざるを得ない。したがって彼の「管理の人間的局面」の考察は，当然「労使協調」論にまで発展せざるを得ないのである。

彼は人事管理を定義して次の3つの点を指摘している。<sup>(1)</sup>すなわち，第1に管理全般の一局面であるということ，第2に特定の経営者の積極的な努力であるということ，そして第3は最も優れた科学的知識の応用分野であるということ，これらである。第3の意味は，いわゆる人間関係研究の成果を摂取することであり，またその実践的展開であることを示している。彼の「管理論」において最も多く人間関係研究の成果が導入されているところである。しかし，第1および第2との関連において，管理全般の一局面であり，かつ人事部というスタッフ活動なのであるから，果して彼の主張するような「人事管理」を考えることが出来るかどうか吟味を要する点である。

彼にしたがえば，人事管理担当者および部門は次の12項目にわたって責任をもつものとされている。① 管理全般を諸目的に統合する動的な影響力を発揮し，② 既定の方針，方法などの人間関係に及ぼした諸結果に注意をする「管理の良心」の役割を果し，③ 成員の人格的要求に関心を抱かせるスタッフ部門であり，④ 人間関係に関する科学的知識を導入する代表者として，⑤ 情報やコミュニケーションの組織者および調整者として，⑦ 組織

---

(1) O. Tead, *Administration*, p. 145.

体は成員の「生涯の発展」を可能にする責任があるという見解の代弁者として、⑧ 労働者の態度や欲求などについて経営幹部に対する説明者として、⑨ 教育訓練についての発案者と監督者として、⑩ 労使関係の交渉などについて中心的役割を果す責任者として、⑪ 自生的な集団関係や情感の指導者および解説者として、そして最後に⑫ 組織体の福利厚生に影響を与える地域社会関係との接触者としての職責があるという<sup>(1)</sup>。

彼は、以上の12項目にわたる職責が悉く米国における企業において採用され、実行されているとは言っていない。しかし、これからの人事管理が、このような範囲に展開していきつゝあると述べている。

彼が自問自答しているように、労働者の代弁者でもないし、労使間の仲介者でもないし、彼ら自身の努力だけで友好関係を樹立することも出来ないし、さらに、ラインから人間関係問題を引きはなして背負い込むことも出来ない<sup>(2)</sup>。したがって、彼が12項目にわたる範囲で人事管理が展開、拡大するというのは若干行きすぎの見解といふるのではないだろうか。経営の民主化、あるいは民主的リーダーシップの推進という問題は、スタッフ活動というよりも、ラインの問題であって、これを強化するための調査研究や助言勧告の役割に止まるものである。故に、ラインのリーダーシップの強化のために、スタッフの活動がいかにあるべきか人事管理の課題である。同時に、各レベルのスタッフが共通の理念ないし方針で如何に適切な活動を行いうるかという、スタッフ部門自体の問題もある。

ティードは、今後重要となるべき人事管理上の問題点をいくつか指摘している。ひとつは、個々の管理者の職務分析を完全かつ最も新しい形で作る必要があるということであり、人事管理上の責任が大になればなるほど必要性があるという。もうひとつは、人事方針などを文書化し、そして公表すべきことを強調している。以上2つのことは至極当然のことであって殊更強調す

(1) Ibid., p. 146—7.

(2) Ibid., p. 151—2.

るまでもないようなことであり、既に今日大企業では実施しつつあるところである。

次いで彼は技術革新に伴ない必要となる人事管理上の問題として、解雇手当、年間賃銀保証制および事前協議制などに触れている。これらも戦後急速に普及していることであって目新しいことではない。このほか厚生基金、集団保険および年金計画も挙げているが、これらに関連して公的ないし法的な制度上の変化に会社の政策を即応させる必要性を指摘している。工場の移転や新設に伴う配置転換の問題や地域社会との関係などにも言及しているが今日吾国でも現実に取りつつある問題であるから紹述するまでもないところである。彼が最後に指摘するのは、労使共同生産委員会制の如き機関が普及していくであろうということである。このような機関は次に述べる労使協調の一形態であって、人事管理の領域のみの問題とはいえない。

前述の如く、人事管理が個別的な問題の処理を行うことから、組織体の成員全体を対象とする方向に展開するといったが、彼が指摘した今後起ってくる重要問題は悉くそのような方向ないし範囲にあるものといってよい。しかしこのような問題が人事管理というよりも労使関係のなかで協議されるべきものである。したがって、人事管理のなかに労使関係を含むとしても、その比重は一層大きくなるであろうから旧来人事管理が細分化されつつあつたが今後はひとつの転換期を迎えることになるといわざるを得ない。

それはとも角として、組織体の成員をいかにすれば確固たる一体感をもたしめることが出来るかど人事管理ないし労使関係の最も重要な課題となってくる。しかし、こゝで指摘しなければならないことは、管理が民主的リーダーシップとして発揮されているならば、労使協調のため基盤が出来上っているのであるから、労使関係をきり離して論ずる理由はない。吾国における労使関係の問題はともすれば、管理全般とは異なるものとして論ぜられることが多く、したがって、管理のあり方と労使関係とか不調和のまゝであって、何れの問題も根本的に解決されないのである。

ティードは労使協調の問題点として、労使双方に ① 積極的な意欲、② 良心的な決意、③ 相互信頼、④ 交渉に対する熱意、⑤ 機関および手続を作成する努力、⑥ 生産性向上のための訓練、⑦ 成果配分への参加の7つを挙げている。これらの項目のうち、民主的リーダーシップの問題もあるし、制度や手続に関する問題もある。要するに、労働者が広義の経営参加することによって、経営者と一体となる基盤をもつのであって、そのことが組織体の在り方を、民主的リーダーシップないし労使協調機関を媒体にして「民主的社会」へのつながりをもつと述べている。心理的にも、経済的にも、政治的にもあるいは論理的にも、労使協調の意義が説明されているが、「民主的社会」の理想像を先立てる議論の憾みがある。

また、彼は別の箇所では「一世代あとには、数ケの階層の管理者および監督者、労働者は直接又は組合役員を通じ、そして消費者も、それぞれの代表を取締役会に参加させることが通常のことになると予言する。」と述べている。<sup>(1)</sup> 民主主義の国と雖もドイツにおける共同決定法の如き傾向が強めらると考えられるのかどうか疑問をもつ。W. F. ホワイトが述べているように、「文化的相違の強い影響」<sup>(2)</sup> を無視することが出来ないからである。むしろ労働協約の範囲が拡大することによって、実質的な経営参加の途を迎るのではないだろうか。彼は、民主的社会の原理が個々の組織体にも同じように実現されていくことを信念としていることを認めるとしても、経営の民主化は、それなりに固有の展開をとげるものと考えられる。

---

(1) Ibid., p. 190.

(2) W. F. ホワイト著「組織と人間」桜井信行訳 p. 12.