

経営者リーダーシップ論（序説）Ⅲ

— 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（以下本号）
- (5) リーダーシップと人間関係研究（集団状況論）（以下次号）

〔註. 前号まで O. ティードのリーダーシップ「技術」論としたが、
「技法」という表現が適当であるので改めたい。〕

(1) リーダーシップ技法論の意義と課題

いわゆるアメリカ経営学は、経営者の観点に立脚するものであり、したがって、この学問の特質は実践的な研究態度にある。理論又は原則といつても、それは経営者という実践主体に対する「行動の指針」(guiding principles) に他ならない。しかし、「指針」が直ちに経営者の実践活動そのものに結びつくものではない。実践は、「指針」の展開であって、経営者の行為あるいは態度として具現しなければならない。すなわち、「指針」は一般的又は基本的なものであって、実践は特殊な且つ個別的な適用ないし展開であるといつてよい。

実践は、次の三つの過程を経て展開する。①まず、実践の「場」の特殊な且つ個別的な状況を「見てとる」(to “sense” a situation) ことに始まり、②それに最も適応する方法乃至技法を選び出し、③予期する成果を導き出すために行動することである。⁽¹⁾

アメリカ経営学がいわゆる経営者学であるといわれるのは、この学問を通じ

(1) F. C. Hooper, *Management Survey*, 1948 pp. 48—49.

て「指針」を理解し、修得することによって、問題解決のためのヨリ有効な方法乃至手段の探求の可能性を高めうるからである。もし、実践において予期の成果（実践的帰結又は経験）が得られなければ、学問はヨリ有効な「指針」の探求を行うのであり、したがって、学問と実践とは「試行錯誤」(trial and error) の過程として結びついているとい⁽²⁾てよい。

「指針」が具体的に展開するとき、個々の実践を「技法」(technique) とい⁽²⁾うのであるが、「技法」は実践主体がそれを自らの行為又は態度として具現しなければならない。したがって、作業方法の如く人間が単に動作を模写的に行う場合と異なるし、また、「操法」(manipulation) の如き偽瞞のような方策として行う場合とも異なる。「技法」は実践主体が自らの行為乃至態度として具現するものである以上、それは「人が他の人々との関係において行うものであり」、予期する成果は「人々との関係」すなわち協力なしには生れない。

問題解決のためとはい⁽²⁾うものの、何から何までを示す「処方箋」的な方法ではない。何故ならば人間の行為や態度は技法以外のものと合成されているからその都度その個々の技法を切りはなしてとり上げないものである。O. ティードによれば、実践主体が deliberate intention をもって「技法」を具現することこそ、自らの行為又は態度を改善する最良の途であるとい⁽³⁾う。

さて、O. ティードは、「技法」としてのリーダーシップを次の9つの場合についてとり上げている。

- (1) Giving order.
- (2) Giving reproof.
- (3) Giving commendation.
- (4) Maintaining a right personal bearing.
- (5) Getting suggestions.
- (6) Strengthening a sense of group identity.
- (7) Care in introduction to the group.

(2) 註、拙稿「経営学の性格とプラグマティズム」 近代経営と経営財務 日本経営学会編所収 昭和28年。

(3) O. Tead, *The Art of Leadership*, p. 152.

(8) Creating group self-discipline.

(9) Allaying false rumour.

(1)から(5)は、上長が個人個人の部下との接触において留意すべきことであり、また(6)から(9)は部下という集団について配慮すべきことである。(7)は新規の従業員を集団のなかに如何に早くかつ摩擦なく導入するかであって、個人としての新規の従業員に対するものであるとともに、それをうけ入れる集団に対する留意乃至配慮に関することでもある。

以上の諸項目は今日の間関係論のなかでとり上げられているものが多いのであって、この点、人間関係研究の先駆的な業績ともいってよく、ティードが単にリーダーシップの資性論的考察に終始していないことを示すものである。彼は、いわゆる人間関係研究の如き実証的な調査研究にもとづいたものでなく、“thinking in terms of actual experiences”に努めたと述べているが、ただ“a careful study to escape the stigma of armchair theorizing”に必要な十分な資料のないことを卒直に嘆いている。⁽⁴⁾ともあれ、今日の間関係論の諸成果が既に彼の経験や思考のなかから、剩すところなく指摘されていたのであり、しかも爾後の実証的調査研究が彼の所論を立派に裏付けていることに目を見張らざるを得ない。彼の本質論、資性論および人材論のすべては、リーダーシップの実践を念頭にしているのであるから、「技法」論としての内容を含むものといつてよく、彼の著書が *The Art of Leadership* なる標題を与えている所以がある。しかし、ここにおけるリーダーシップ「技法」論は、リーダーの立場において、言いかえると、リーディング (leading) のヨリ有効ならしめる具体的な問題を取り上げているのであるから、彼の著書の標題の通りアート (an Art) すなわち技法としてのリーダーシップ (leadership technique) としての内容を示したものである。

(2) 「技法」としてのリーダーシップと 実践上の問題点

O. ティードの所論を、今日の段階における人間関係の諸成果と対照しながら

(4) O. Tead, *Ibid* p. viii.

ら、「技法」としてのリーダーシップと実践上の問題点を指摘してみよう。

〈命令の下しかた —Giving orders〉

命令は出来るかぎり少ないことが望しい。屢々命令することを必要とするのは、計画の徹底を欠いているからであり、また、科学的管理法の適用が不十分であるからである。命令は、①いわゆる「例外の原則」(the exception principle)により常規以外のことが起ったとき、②非常事態に対処するとき、③部下が作業上の困難に直面したとき、④部門間の関係を特別に調整するときの三つに限られ、したがって、彼は、火急の事態に対処し得ないリーダーは、最早やリーダーといえないとしている。

命令のもつべき要件としては、①明瞭であること、②明示的であること、③効果的な声で伝達すること、親切に解説すること、④同時に多くの命令を出さないこと。⑤否定的な命令を少なくすること、⑥矛盾した命令を出さないことの6つを挙げている。

以上の6つの要件のうち、第3番目の「親切に解説する」ことという場合の親切さというのは、weak 又は ineffectual な伝達でなくて、温和なまた控え目の態度であっても自己の積極性と確信とを表明するような伝達でなければならぬといひ、「good leadership implies good manners」であると結論する。

M. C. ナイルズは、命令の異なる用法として、①危険な場合とか、労働者が怠慢、不注意、不従順の場合は「命令する」(to command) こと、②未訓練の、または神経質な労働者である場合には強制的な命令を柔らげて「要請する」(to request) にする。そして、③十分な経験があり、また一生懸命に努力しつつある労働者には「示唆する」(to suggest) すれば足りるし、さらに、④危険、事故あるいは臨時の仕事には「志願者を求め」労働者の自発的な協力⁽⁵⁾によって対処することがよいとしている。

また、W. H. ニューマン (Newman) によれば、「諮問的命令」(consultative direction) は、部下の協力と仕事に対する熱意を増大させる、とし、a. 計画が質的に向上し、b. 独裁傾向が少くなり、c. 個人の資質の発達が促進される、d. 指令の伝達が容易になるとしている。人間関係の改善への参加 (Participation)

(5) ナイルズ、マネジメント入門 占部訳上巻 p. 131.

が労働者の協力と創意とを喚起するに役立つとしているが、諮問的命令もそのひとつであろう。しかし、彼も指摘しているように不服従の発生の恐れがある。⁽⁶⁾

ナイルズのように命令の異なる用い方は、余りにも「操法」の憾みが少ない。同時にニューマンの諮問的な命令は、参加による刺戟の効果を過大に評価することも出来ない。命令の本質は、部下に仕事をさせる意図を表明するのであって、強制性（Bossing）を伴うものであるが、強制性が何らの抵抗なしに部下の服従性を鞏固なものにし、さらに創意性を高めるような伝達の態度を必要とし、それは命令ということに限られるのではなく、部下という集団の平常の人間関係の健全性に依存するものである。

〈注意の与えかた — Giving reproof〉

ティードは注意の与えかたとして、次の4つの留意すべき点を挙げている。
①確実な事実を掴むこと、②非公式に叱責すること、③修正の措置を指示するのに感情的にならないこと、④不服従には厳格に且つ即刻に処置することの4点である。

部下が注意あるいは叱責が与えられるときには、それが自らの責任に帰せられるべきことでなければならぬ。部下は仕事をやろうと努力しつつ間違ふこともありうるのでその意欲を無視出来ないという。また、どのようなことによって注意あるいは叱責されるか規則や規程を熟知せしめることも必要であるし、注意すべき事柄に照らし根拠をはっきり示すことも必要である。そして、上長は注意を与えるときに、必要以上の激しい言葉や「見せしめ」のような扱いをしてはならないとしている。

チェサティック・オハイオ鉄道会社における生産性の高い職場とそれが低い職場の労働者について、「あなたが仕事のうでへマをしでかしたとき、職長はどうしますか」という質問をしたところ、「寛大な雰囲気を持っていないもの（たとえば『どなりつけられる』など）と、寛大な雰囲気のなかで訂正されるもの（たとえば、『どうすれば悪いところがなおせるか教えてくれる』『教えてくれる』など）とに分けられ」その結果によると生産性の高い職場の職長

(6) W. H. Newman, *Administration Action*, 8th Printing, 1957.

の特徴は、後者の方法——つまり寛大な雰囲気の中で誤ちを直す——を多く用いていることがわかった⁽⁷⁾という。因みにこのような結果は至極当然のことではあるが、数多くの瑣末とさえ思われる実証的調査が「技法」の実践性を裏づけ、「指針」の課題を確かめる役目を果しているのであってアメリカ経営学の特色ある行き方であり、軽視出来ない努力といわねばならない。

「なにを注意してやったらいいか考えるよりも、どんな点を大目に見てやったらいいかをきめるほうがずっとむずかしい」という言葉は、「注意」すべき相手に、どんな方法、場所あるいは時期を選択することの重要性を物語っている⁽⁸⁾。注意すべき事実の発生に際して、指導者の行為をつねに部下の状況にもとづいて選択するという理性的な態度が必要とせられるのである。

前に述べたように、何故注意されたかが不分明のままにしておくことは避けなければならないが、そのためには「一貫した規律の保持」によって、部下がどんな状況下におかれ、どんな規則を守らねばならないか、自分の行動の限界がどこにあるかを知らしめねばならない⁽⁹⁾。しかし、ある調査によれば、アメリカの工場における労働者の規範になっている諸規則は、(1)「数が少くなりつつある。(2)規則違反に対する機械的な処罰はますます減少しつつある。(3)規則の表現の多くは消極的な傾向から積極的な傾向に移りつつある。(4)規則の理由を明示する傾向がある。(5)規則の表現に漫画が用いられ、規則違反者がいかにも滑稽に見えるように工夫」されるようになっている⁽¹⁰⁾として、諸規則の徹底化は、注意することによって相手に与えるかもしれない誤解の根因を多くとり除くことになるにちがいない。

〈賞讃のしかた —Giving commendation〉

注意は部下の誤ちに対して行われるのであるが、その逆は賞讃である。ティードは、賞讃は部下にとって a tonic あるいは a spur であるという。人間のもつ基本的な欲求のなかには、「他人に認められたい」という欲求がある。賞

(7) M. ヘイヤー著 管理者のための経営心理学 松井, 小佐治, 村上三氏共訳 p. 83.

(8) シェル著, 効果的な職場指導の技術 訳書 p. 45.

(9) M. ヘイヤー, 前掲書 p. 84.

(10) W. フィンレー, A. ナノーティンおよびW. テイト共著, 従業員の心理と管理 谷川, 水谷訳 p. 14.

讃は、この基本的欲求を充足せしめるひとつの方法であらう。

ティードは、賞讃のしかたについて、次の4つの点を挙げている。①賞讃を与えるのに躊躇する必要はない。②業績を把握する標準あるいは基準を設けるべきである。③賞讃は注意の場合と異なって公式的に行ってよい、そして④賞讃は「依怙ひいき」(favorism)にもとづいてはならないということである。

ティードは、アメリカでは公式的な表彰制度が余りにも少ないことを指摘している。ソ連における公式的な方法がきわめて有効であり、且つ心理的に「抜け目のない」方法だといっている。

我国では、表彰が形式的なものに止っているのではないかと考えられる。抜けがけの功名心を駆り立てることが、同僚間の不和をもたらすことはありうるが、各会社の賞罰に関する諸規則が「永年勤続者」を表彰するような形式的なものであることを問題にすべきであらう。賞讃は、部下の意欲向上に役立たしめるためのものであることを十分に研究する必要がある。また、提案制度の採用に関する意見のなかで、報賞が反って部下の間に不和をもたらすといった意見が多いのであるが、我国では金銭的な報賞が余りに少なく、名誉とか形式にとらわれて実効が上っていないともいわれている。

〈公正な態度を保持すること —Maintaining a right personal bearing〉

上長は、時には自己批判 (self-criticism) が必要であるという。干渉がましい(—余計な世話をやく “snooping”), 日和見的な (pussy-footing) あるいは探ぐるような (spying—かぎ出す) 挙止又は態度をとるのは、部下に対して嫌悪の情を強くするのであって、しばしば自分自身では無自覚の場合が少くないから、つねに反省や矯正の努力をしなければならないという。

彼は卒直な態度をとること (to be straightforward) を第一に挙げている。ヘイヤーによれば、上長は「一個の人間として部下の前にさらけだすことを妨げる二つの広く行きわたった信念がある」といい、ひとつは「人間には自分のパーソナリティを他人に知られないように隠し、附記するという共通の傾向がある」からで、もうひとつは、「部下と親しく交わってはいけないという共通な信念、およびあまり気やすくするとなめられるという公然たる信念とがある」

というのである。⁽¹¹⁾彼は卒直さというのは、部下は上長のパーソナリティそのものを知りたいのでなくて、依怙聳肩しているようなことの疑念を除きたいのである。また、シエルは「卒直な態度をとる」ことは時間の節約になるという。「指導者が卒直さを示すと、従業員も卒直な態度をとるようになり、遠回しに相手の気持を探り回ったり、言いたいことを言わずに済ますということがなくなるからである。」⁽¹²⁾と。

開放的な心掛け (open-mindedness) とともに、親しみ易い、そして近かつき易い (approachability) 態度を取り、そのことを通じて部下も卒直さをもつようにすることが指導者の役割のひとつといえよう。ティードは自己批判や反省の必要性を強調するのであるが、部下の卒直さを欠いていることから、自分がどうみられているかを知ること出来よう。

〈提案を得るには —Getting suggestions〉

今日多くの企業において提案制度 (suggestion system) が採用されているが、ティードにもそのことが指摘されていて、或る程度の有用さがあるけれども、不消化のままになっているとしている。提案制度は参加の一形態であるが、それが失敗するのはどういう理由にもとづくのであろうか。

ティードは、提案を奨励するためには、①提案の受入れに門戸開放的でなければならない、②新しい思いつきを認めてやること、③適用可能なものは実行に移すこと、そして④その根拠や出所について信頼をもつことの四つが要件であるという。企業の規模が大きくなると、提案の取扱いが官僚的になりがちで、この制度刺戟的性格が薄弱になる恐れがあるし、もし、提案が不採用になった場合にも、親切に理由を説明して提案する意欲を害さないようにするように配慮しなければならないという。

今日における提案制度は、組織的に審査や表彰を行うようになっており、労使双方が協力している場合も少なくない。アメリカにおける提案制度は、報賞が節約額の何分の一を与えるということで金銭的なインセンティブもあるといわれ、またスキヤンロン・プラン (the Scanlon plan) の如く労使双方が委員会

(11) ヘイヤー、前掲書 p. 79.

(12) シエル、訳書、p. 42.

を構成して審査に当り、個人的な報賞でなくグループ毎に行うようにしている。これに比べ、前にも触れたように、我国の場合では、報賞の金額もかなり小さいし、形式的な表彰制度に止まっていることが多い。このような制度が人間関係管理のひとつの技法として効果をもつには未だしの感がないわけではない。賃銀制度の如き基本的な面が近代化されてこなければ、提案制度の金銭的刺戟も反って弊害を伴うであろうし、また、労使双方の企業観や生産性向上に対する態度が共通の理解に高められねば、この制度の精神的な基盤が欠如し、運営上弊害を伴うといつてよい。

〈集団としての一体感を強めるには—Strengthening the sense of group identity〉

経営組織の構成員が増加するにしたがつて、集団としての一体感を強めることは、統率者の重要な課題となる。言うまでもなく、団結心は、集団の活動を円滑に推進するものとなるからである。

ティードは一体感を高めるいろいろな方法や手段について次の如くいう。すなわち、ユニホーム、徽章、制帽、襟ボタン、合言葉や腕章などは既に多く用いられているところであるが、しかし、余り芝居がかった方法や手段は避けるべきであるとしている。勿論、形式的な、あるいは外見的なことも何ら意味がないというのではない。彼も、そのようなことが「子供じみたこと」であるとしても、第三者には判らないものがあるという。結論的にいえば、形式的なあるいは外見的なことも、心理的なものに裏付けられていなければならないということを注意しなければならない。

集団の一員であるという意識は、集団としての行動力を強めるものである。したがって、人間関係研究においても帰属意識あるいは凝集性 (cohesiveness) という問題として多くとり上げられている。社会心理的にいうと、集団に参加することは「ひとつは、(a)集団自体が要求の対象であること、他のひとつは、(b)集団内にいることが集団の外における要求を満足させる手段であるということになる。」⁽¹³⁾人間の基本的欲求のひとつに協同心 (will to cooperate) があり、

(13) カーチライトおよび A. サンダー共編「グループ・ダイナミックス」第7章 集団凝集性一序一 pp. 93—94.

集団に参加することはその充足に他ならない。しかし、集団と成員との間に必ずしも一体性が何らの障害なしに出来上るものではない。成員であること (involvement) と、一体感をもっていること (identification) との乖離は、各人が欲求充足の度合によるのである。⁽¹⁴⁾ ティードは、別著で、自己実現 (self-realization) と自己超越 (self-transcendence) の調和によって一体感が高められると述べている。⁽¹⁵⁾ 人間関係研究のひとつの成果は、非公式組織の凝集性が何によって強化されるかを究明したことにある。

〈新規の成員を集団に導入するための配慮 —Care in introduction to the group〉

新規の成員が早く集団の爾余の人々と親密になり、協調できるようにしてやることは、統率者の果すべき役割のひとつである。ティードは、導入のしかたの重要性を指摘するだけでその具体的な方法などについては何も述べていない。

新参加者がどのようにして集団のなかで他の人々と接触し、既成のインフォーマな組織に加っていくかは興味ある問題であるとともに、このような研究を通じて集団への適応性を早く高めるために、統率者は何をすべきかが明らかにせられてくるのである。

J. K. ヘンプヒル (Hemphill) の 500 のグループについての調査では、全部のグループが慣習や伝統のようなものをもっていて、新規の従業員は、集団の一員となるまで相当の時間を必要としたというのである。すなわち、被調査人員のうち、65%は「慣れるまで非常に困難であった」といい、27%は「やや困難の程度」で、そして、わずか8%だけが「容易であった」と答えている。⁽¹⁶⁾

何が新規の従業員を集団の一員となるのを妨げているかという点、ボスが公式以外の慣行を押しついたり、噂を種にして新規者を弄てあそんだり、あるいは、わざと自分たちの会話から彼をはずしたりすることなどであるという。したがって、リーダーは、新規の従業員を集団に導入するさいの「きっかけ」を十分に考えなければならないと結論している。

(14) F. S. Heiman, *Group Leadership and Democratic Action* 1950, p. 82.

(15) O. Tead, *The Art of Administration* 1951, p. 55.

(16) D. A. Laird and E. C. Laird, *The New Psychology for Leadership*, 1956 p. 157.

〈集団の自己訓練を行わしめるには —Creating group self-discipline〉

集団の規模が大きくなると、成員が集団の基本目標に対する認識を見失いがちになる。このような事態に直面したときには訓練の必要が生ずる。統率者は部下の積極的な意欲を喚起する立場にあるのだから、集団訓練は彼自身にとって自己陶冶でもあると。

委員会制度は種々の目的に利用されるが、そのなかで教育的な役割も重視されなければならない。したがって、統率者は、委員会又は会議の議長としての巧拙が集団の自己訓練の成否を左右することとなる。ティードは、委員会の性格を、情報的、諮問的、協議的、教育的および啓蒙的の五つを挙げているが、⁽¹⁷⁾ 集団としての訓練は何も情報的、教育的又は啓蒙的な性格をもつものに限らない。すべての委員会が、集団訓練としての機会であるといつてよい。

〈虚報を防ぐには —Allaying false rumors〉

もし、統率者と部下との円滑なコミュニケーションを欠いていれば、部下の間に種々な虚報が発生する可能性がある。虚報は、インフォーマル組織の流れによって拡がっていく。したがって、統率者は、虚報や噂の根因をつきとめてみなければならない。同時に、自分だけが知っているという「ふり」をしたり、また、多くのことを知らしめようとする努力を惜しんではならない。

ティードも、新しい方針は出来るだけ早い時期に、またなるべく詳細に知らしめることが虚報を防止することになると述べ、情報と教育の必要性を指摘している。噂は集団にツキものであるが、統率者はゴシップを突きとめるとともに、その流布が誤りであることを悟らせなければならないと説いている。

しかし、虚報網 (the grapewine) は公式の情報網よりも迅速に伝達するし、また後者の欠点を補う役割を果すこともあり、したがって、これを利用することが有用であることもある。噂は公式情報を解説したり、補足訂正したりするようである。しかし、公式上のことが余りに多く、この情報網を通じて流すことは問題がある。

このような虚報や噂を防ぐためには、迂回するコミュニケーション、(by-

(17) ティード, *op. cit.*, pp. 186—187.

passing) や個人的接触, あるいは大衆化するコミュニケーションを行うことが必要である。⁽¹⁸⁾ 委員会制度の利用にあたっては, 公開するように努めるとともに, それを組織の上から下まで多重式に設置することによって, 公式上の事項を切れ目なく流すようにする。しかし, 時々部下の方への伝達されたものを, 部下のいやつかのランクを *by-pass* して確かめることも一策である。

(3) リーダーシップ技法の選択と訓練

もし, 統率者が独裁的なフューラー (“Fuehrer”) であるならば, 彼のリーダーシップ (この場合はヘッドシップであるが) は全く意のままに発揮されるにちがいない。彼自身が大衆又は部下から浮び上った存在であること, 言い換えれば, a Leader であることが, 反ってリーダーシップの有効性を高めることになる。したがって, 大衆又は部下について全然配慮することなしに, リーダーシップの有効性を高めようとするのであるから, それが大衆又は部下について適応しようとするリーダーシップとは正反対なことになる。

リーダーシップの有効性を確保するために, 大衆又は部下の人間的情況に適応しなければならないのであるが, それぞれの情況に応ずる最適の技法というものが選択可能なのであろうか。リーダーシップ技法論は, 多かれ少かれ技法の選択ないし訓練であるからには, その可能性がなくてはならない。

リーダーシップの技法を選択しようという見解は次の二つのことにもとづいている。ひとつは, 人間的情況を知りうるということ, もうひとつは, 統率者が情況に応ずる技法を既に知っているということである。人間関係研究は, 人間的情況を把握, 理解するためのひとつの途を拓いたものであるが, しかし, それぞれの情況に応ずる技法までも示してくれるものではない。

O. ティードが〈命令の与え方〉など具体的な事例に即して技法や配慮を示しているのは, 情況ということよりも経営者にとってヨリ一般的な事例乃至場合¹に即したものといてよい。経営者という限定をすることによって, 地位, 組織や機能について技法を一般に述べる事が出来るのであって, リーダーシ

(18) Strauss and Sayles *Personnel, The Human Problems of Management*, 1960 pp. 313

ップを一般化しそれについて技法を示すことは不可能である。T. W. イートン (Eaton) のいうように、リーダーシップは、“a standardizable objective behavior pattern, common to many situations”⁽¹⁹⁾ は存在しないからである。

リーダーシップの技法の選択が困難であるならば、技法論は成り立たないのではないかという意見が出てくるであろう。しかし、前にも述べたように、リーダーシップは、統率者の行為乃至態度として展開されるものであって、単に技法のみを知るだけでは不十分であるし、技法が真にリーダーシップを有効ならしめるものは、彼の行為乃至態度の中に摂取され、同時にそれが技法としてでなく、リーダーシップそのものとして、情況に適應する場合に限られる。

したがって、人間関係研究の研究業績が情況そのものを知るために大いに役立つのであるから、統率者は多くの技法を身につけることによって、情況に應ずるリーダーシップの發揮のために自らの行為乃至態度を選択しうることになる。人間的情況の把握について未だ十分に發展せしめられていない時に、ティードのリーダーシップ論に著わされているのであるが、彼は経営者の当面するであろう情況を、経営者の機能の遂行という「場」に即して述べているのであり、したがって、情況は彼の経験にもとづいて想定しているとはいえ人間関係研究に示されている事例が頗る多いのである。事例としての人間関係研究において如何なる技法がどのような結果をもたらしたかが究明されているから、数多くの業績は、そのままリーダーシップの技法を發展せしめるに足るものであることはいうまでもない。

ティードは、リーダーシップ訓練のために必須の要件として、(1)一般心理学および応用心理学にみられる人間の諸性質に関する基本的な知識、(2)自分の性格の特殊性についての自己認識、(3)部下を取り扱う最良の方法の会得、(4)組織活動の特殊な場合に応じてすべての知識を適用する能力、(5)教養のある志向をもって人格的影響力を拡大する意思的努力の五つとして⁽²⁰⁾いる。

第1は、人間関係の知識を学習することであり、また第2は自己訓練のため

(19) Joseph W. Eaton, “Is Scientific Leadership Selection?” in *The Studies on Leadership* ed. by Gouldner p. 615.

(20) ティード, *op. cit.*, p. 272—3.

のものといつてよい。第3は、ケース・メソッド (Case-method) とかロール・プレイング (Role-playing) によつて、一定の状況でこうすればよいということを知り、他の場合にどうすればよいかを知る手がかりを得るのである。第4と第5は、技法の展開を可能ならしめる条件として、いま述べたような適用する能力や努力を指摘したものであつて、いわゆるリーダーシップ技法のための訓練は第1、第2、および第3の三つであるといえよう。

Robert L. カッツ (Katz) は、人間関係管理の技法を向上するためには4つの方法があるとしている。すなわち、(1) The "tell-'em, sell-'em" approach, (2) The "fire-fighter" approach, (3) The "actor" approach および (4) "Nice guy" approach の四つである。⁽²¹⁾

第1のアプローチは、人間関係に関する知識を教え込むことであり、第2は、状況に必ず一定の行動基準を与えておくことであり、第3は、上長が実際にやってみせることであり、第4は部下のよいようにしてやることであるとするが、彼はそれぞれのアプローチには次のような問題があるとしている。

第1は、知識を行動や態度に適用、展開しうるかどうかの問題がある。統率者がきわめて特殊な性格をもっているときに、それまでも変えて展開しうるかどうかの問題である。第2の場合には、予め教えられていない状況や事態にはどうするか、言いかえれば、第1と同様に应用能力をもつかどうかにかかってくる。第3は、統率者が“頭”で行動するとき、わざとらしい感じを与えるばかりでなく部下が不信を抱く原因ともなる。さらに第4は、部下のよいようにしてやる放任的なやり方であるが、このようなアプローチでは、仕事を遂行するという本来の任務を軽視することになる。

ティードの第1において人間の性質に関する知識をうるために一般心理学および応用心理学を挙げているが、そればかりでなく、今日人間およびその集団に関して社会学、人類学、文化類型学や精神病理学など、凡そ人間についての知識を提供する総ゆる学問を動員するようになっており、人間関係論は、これらの諸々の学問の総合的な応用の領域をなしているといつてよく、したがつて、リー

(21) R. L. Katz, "Human Relations Skills can be sharpened", *Harvard Business Review*, Vol. 34, No. 4, July-August 1958 所収。

リーダーシップ訓練の第一歩は、人間関係論として総合された諸知識を習得することにある。心理学や社会心理学に遡って研究する必要はない。これらの成果を如何に職場・工場又はオフィスの中に応用しうるかを考えれば足りるのである。

ティードの指摘する第2の点は、自分の性格のうち、強いものあるいは弱いものが混然として一体となっているが、強弱の組合せとして出来上っている性格を自己認識することは、リーダーシップの有効な発揮にとってプラスすることもあり、マイナスになることもある。自分の性格を改めて知ることは、自己訓練の途である。E. H. シェルは、「指導者の自己訓練の分野はまだまだ未⁽²²⁾開拓の状態である。」といい、他人を訓練するまえの問題であるとしている。

(22) E. H. シェル, 前掲書, p. 240.