

## 経営者リーダーシップ論 (序説)

— O. Tead 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 (以上前号)
- (3) O. ティードのリーダーシップ資性論 (以下本号)
- (4) O. ティードのリーダーシップ技術論 (以下次号)
- (5) リーダーシップと人間関係研究 (集団状況論)

### (3) O. ティードのリーダーシップ資性論

クーンツおよびオドンネル (H. Koontz and C. O' Donnel) が述べているように、リーダーシップに関する体系的なアプローチは、資性論から出発している。<sup>(1)</sup>

例えば、F. W. ティラーの「工場管理」(Shop Management. 1903)においても、職長として具備すべき9つの資性を挙げているし、又 H. フェイヨル (Fayol) の著書にも経営者およびその他の管理者層のもつべき「能力3要素」についての論述がみられる。<sup>(2)</sup><sup>(3)</sup>

さらに、彼等以後の管理論的経営学の殆んどは、全く例外なしに経営者あるいは管理者の資性について触れている。しからば、このような「経営者資性論」は、如何なる意義乃至必要性をもつものであろうか。

---

(1) H. Koontz and C. O'Donnel: Principles of Management, Asian edition. 1959. p.429.

(2) F. W Taylor : Shop Management. 1903. p.96.

ここでは、職長として具備すべき九つの資性は、頭脳 (Brains), 教育 (Education), 特技的知識 (Special or technical Knowledge ; manual dexterity or strenght), 機才 (Tact), 精力 (Energy), 勇気 (Grit), 誠実 (Honest), 判断力又は常識及び健康 (Judgement or Common sense and Good health).

(3) H. Fayol: General and industrial Management, Translated by C. Storrs. 1st ed. 1949.

まず第一に、管理論的経営学の本質的な性格に因由するところの「資性論」の意義が考えられる。すなわち、この経営学は、経営体の活動を人的側面において考察しているのであり、「人間」を介することなくしては、組織や機能の実践的意味がないからである。云いかえると、組織や機能の有効なる発現は、「人間」に依存しているからであって、管理的思考のもとでは「人間」は正に決定的要素とならざるを得ない。

第二に、管理論的経営学は「経営者養成」を主眼として誕生し発展してきている。このことは、経営学それ自体が、経営者の理念乃至態度のためのものであり、組織論や機能論も前者と不可離のものとして理解されている。したがって「資性論」は、「経営者養成」のひとつの手がかりとして探求されてきている。

以上のように、管理論的経営学の二つの本質的な性格が、“Human Management”であり、また“dealing with people”を主眼としているところに、「資性論」を内包する必然性がある。同時に、経営者は“natural born”としてではなく、“self-made”の、また“training the managers”の可能性を認めるからである。最近における人間関係論 (Human relations) は、ひとつの見方からすれば、「資性論」の限界による方向転換であるし、「資性」を「人間関係」のなかから抽出し養成し且つ適用していこうとするものであるといつてよいのである。

クーニンおよびオドンネルは、「資性論」を重視する学者として O. ティード、C. バナード (Banard) および E. H. シェル (Schell) の 3 人を挙げている。<sup>(1)</sup>しかし、各々の管理論における資性論の取扱い方は非常に異つているから、3 人がいわゆる「資性論」者として同じような立場にあるというわけにはいかない。

O. ティードの所論については既に触れてきたし、また本論の内容となつているのであるから省くとして、バーナードとシェルの 2 人について若干の比較をしてみよう。

周知の如くバーナードは「経営者の役割」(the Functions of the Executive)

---

(1) H. Koontz and C. O'Donnel : ibid p.429.

において、組織論を展開している。<sup>(1)</sup>彼の組織論は、他の所論とは異なり、人間乃至人間的側面を重視している点は特筆されねばならない。すなわち、彼は協働体系と公式組織の2つをとり上げ、後者を敢えて組織と呼んでいるのであるが、この組織概念では人間乃至人間的側面を排除せんとしているにもかかわらず、組織の3要素として(1)伝達 (Communication), (2)貢献意欲 (Willingness to serve), (3)共通の目的 (Common Purpose) を挙げ、きわめて人間乃至人間的な関係を取り入れてきている。しかし、協働体系にしる、公式組織にしる、人間及び人間的な関係を重視していることが直接「資性論」の内容をなすものではない。公式組織の中のひとつの地位を占める人が、責任性を如何に感ずるかという点で「資質」がでてくる。<sup>(2)</sup>「組織の存続は統卒の良否に使存し、その良否はその基礎にある道德性の広さから生ずるのである。」と。<sup>(3)</sup>ここに経営者リーダーシップの資性論的なアプローチをみるのである。しかし、組織の維持のための要件として資性がとり上げられているだけであって、資性そのものに対してアプローチしているものではないのである。

他方、シェルの著書は「職場の指導者はどんな行働をとるべきか」という問題について具体例を挙げながら解明しているものである。<sup>(4)</sup>したがって、バーナードに比べれば、経営者リーダーシップを直接にとり上げているのであるし、このような所論は、当然の如く「典型的な指導者とはどんなものか」(17章)に触れざるを得ない。したがって、「職場指導の技術」の具体的な問題を取り上げながら、「きびしい自己訓練と高度な献身と絶えざる自制」とによって指導監督の技術を「一種の名人芸」にまで高揚しなければならないと結んでいる。<sup>(5)</sup>したがって、経営者の「素質」の不可欠性を認めながら、しかし、他方において「自己訓練」の有効性を強調している点は、資性論的なアプローチの線に副っているのである。

(1) C. I. Barnard : The Functions of the Executive. 田杉競監訳, 「経営者の役割」1938.

(2) C. I. Barnard : ibid 原書 p.286. 訳書 p.267.

(3) C. I. Barnard : ibid. 原書 p.302. 訳書 p.283.

(4) E. H. Schell : Technique of Executive Control, 1957.

(5) E. H. Schell : ibid p.249.

バーナードとシェルは、以上の如く視点も考察も結論も異つているのであるから、どのような意味で両者がティードとともに並べられているかはさらに吟味を要するところといえよう。

ティードは既に述べたように、リーダーシップの技術論と銘を打っているものであるけれども、しかし、シェルの如き視点乃至考察をしているのではなくて、資性論と技術論とが相互補足的な関係に立っており、一方から他方に導かれていくような結論が随所にみられるとともに、「経営者」としての組織や機能に関連せしめながら内容を構成しているのである。前段において、「経営者リーダーシップ」の本質論をみたのであって、本節以下がリーダーシップ具体的な解明としての資性論と技術論の2大領域が展開されている。

ティードは次の如く10の資性を<sup>(1)</sup>列挙している。

- (1) Physical and nervous energy (chapter VI)
- (2) A sense of purpose and direction (chapter VI)
- (3) Enthusiasm (chapter VI)
- (4) Friendliness and affection (chapter VI)
- (5) Integrity (chapter VI)
- (6) Technical mastery (chapter VII)
- (7) Decisiveness (chapter VII)
- (8) Intelligence (chapter VII)
- (9) Teaching skill (chapter VIII)
- (10) Faith (chapter XIV)

しかし、彼が断って述べているように、経営者として具備すべき資性の網羅することは、“a comprehensive picture—a synthetic model—of all the ideally desirable qualifications”にすぎないのであるが、“self-cultivation”や“formal training”に参考になるとされている。しかし、別掲の10の資性に関する論述は、資性の問題を技術の問題に関連づけているのであるから、単に資性のみについて考察しているものではない。

---

(1) O. Tead : The Art of Leadership 1935, p.83.

### ＜肉体的，精神的エネルギー＞

この資性は天賦のものであるにちがいないし，同時に自己訓練によっても養成されうるものである。天賦であろうと養成しうるものであると，問題にする必要はない。要するに，この資性は，積極性，忍耐力および潑らつさの根源であり，これらの複合としてのリーダーのエネルギーが，部下のエネルギーを創出するものである（The leader's energy begets energy in the followers）ことが銘記されねばならない。不活潑，冷淡，慢性的疲労およびきまりきった執行は，有効なリーダーシップの「敵」である。同時に，「統率すること」（leading）は，ハード，ワークなのだから，これらの資性に何らかの欠陥のある場合には，リーダーとしては適格性を欠くことになる。部下のエネルギーを創出する力は，リーダーシップの根本的な要件であるだけに，健康な体力と精神を重視するのである。彼はエネルギーの養成もさることながら，そのエネルギーの賢明な使い方と，劇的な表現も重要であると興味深い附言をしている。

### ＜目的意識と指揮能力および情熱＞

統率者である以上，行動の目的に関して明確な理解をもっていなければならないことはいうまでもない。それが（1）明確であると同時に（2）部下にも容易に諒解しうるものであり，しかも（3）潜在的にも惹きつける力をもち，そして（4）統率者によって意欲的に支持されたものでなければならないという。

しかし，目的が明示され，納得され，支持されているとしても，各人が何をなすべきかを知っているとは限らない。彼等がなすべき仕事を適確に指示する能力をリーダーはもたねばならないのである。

人間関係論において，仕事に対する満足感というのは，全体の目的に自分の仕事が寄与しているということ，したがって自分の仕事がひとつの価値乃至尊厳さが認められているということが，集団のメンバーのモラルの昂揚にとって重要であると指摘されるのであるが，リーダーの立場からすれば目的意識と指揮能力との2つが集団のメンバーに対して以上のことを確保する「力」となるのである。ティードは，立派に組織化された集団においては，各人は必要な貢献をなすためにその一員であることを知らず，またそう感じていないのであればリーダーの欠陥に帰因するとしている。前述の如く，バーナードが組

織の3要素として(1)伝達(2)貢献意欲(3)共通目的を挙げていたのであるが、後2者を確保するものとして伝達があるとしている。集団を客観的に眺めこの伝達ということが、上長と部下という関係において、上長たるリーダーの目的意識と指揮能力ということに置きかえて考えてよいであろう。しかし、リーダーと部下という人間的な関係には、情熱というリーダーの資性が、血の通ったグループに形成するという点を加えられてくる。リーダーが情熱家であるということが前段で述べたように、彼が“*Influencer*”としての要件となっている。バーナードのいう道徳性もそれ自体 *Influential* であることを意味しているのであるが、彼にあっては、資性そのものは、道徳性の背後におかれている。バーナードの資性論が経営者的な観点に立つというよりも、組織の中に経営者のそれをみているということになる。

#### ＜友誼的かつ親愛のある行働と高潔な品性＞

ティードは上長と部下との関係の精神的な支柱を重視している。権限とか地位とかフォーマルなものの外生的な公式的な関係が、信頼とか愛情とかいう内生的な非公式的な関係によって「充填」されねばならないという。バーナードが、「権威とは部下によって受容されてはじめて成り立つ」ということと一脈相通ずるものがあるといわねばならない。その権威の受容性が、ティードのいうことに置き換えていうならば、部下の情熱に転化してくるのであって相互に刺激し合う“力”となって、人間的関係の“充填”が完全になるというのである。したがって、彼は、リーダーシップとは、*a mobilizing of emotional power and passion* であるというのである。リーダーシップの「技術論」の問題は、「資性」を伴ってこなければ、有効な発現が保証されないことを強調するのである。

高潔な品性についても全く同じである。部下の信頼が服装や動作の如き外見的なことではなく、心情の面によるところの紐帯に転化していなければならない。高潔な品性こそ根本的に一体性を意味するという。このことは、一国の大統領や宰相の如き地位の人々の“*influence*”にみられるように、深く1個人の生活理念や態度に根ざしたところのリーダーシップでは、資性としての高潔さということにある。

P. ドラッカー (Drucker) も＜組織の精神＞(Esprit de Corps) が経営組織の間に行きわたるために、経営者が高潔な品性の持主である必要があるとし、「経営者は品性より頭脳の方が大事だと考える人を経営担当者に任命してはならない」という。<sup>(1)</sup> ティードのいう品性は組織の一体性を形成する根源であるということと正に一致する見解である。

### ＜専門的技能，決断力，智性および教授能力＞

ティードは、以上の種々な資性を、リーダーと部下との関係を心情の面において不可欠とせられる要件としているのであるが、リーダーなるものをいまいし具体的な姿として as Executive, as teacher および as conference chairman の3つと、特殊な立場にあるリーダーとして the assistant leader および the woman leader の2つを挙げている。Executive としてもつべき資性を専門的技能と決断力と智性の3つとし、teacher としてのそれを教授能力としている。しかし、conference chairman については、リーダーシップの技術においてとりに上げるべきであって、資性論の中に含めていないのである。

リーダーとしての具体的な姿は、1個の事業或わ部門の経営者として捉えられる。経営者として果すべき職務については、別著に譲るのであるが、<sup>(2)</sup> 一般的にいて経営者の資性として専門的技能，決断力および智性の3つを挙げている。

如何なる組織においても職能化や細分化が行なわれているから、個々の小さな部門を包括する立場にある経営者は専門技能をもたねばならない。何故ならば、仕事の有効な遂行のために技術や工程を熟知していなければ包括する部門相互間の結合乃至調整をなし得ないからである。

しかし、組織が拡大すると、より全般的な立場にある経営者は特殊な専門的な知識というよりも、調整力が益々重要性をもつようになる。オーケストラの指揮者は個々の楽器について十分な知識をもつていなければならないが、指揮者には指揮者としての専門的な機能がある。このような技能は養成しうるのであるから、したがってここに「経営者養成」の可能性を認めることができる。

(1) P. Drucker : The Practice of Management, 1954. 原書 p.157. 「現代の経営」上巻 p.231.

(2) O. Tead : The Art of Administration, 1951.

最高方針を策定し、説明し、方針の実行を監督していく能力すなわち調整力なのであるが、ここにリーダーシップの各面が展開されるのであり、専門的能力を如何に発揮するかという「技術論」との結合点がある。何れにしても、調整力をもつことはリーダーシップの有効な発現の前提となるのである。

経営者は行動し、成果を得なければならない。そこに彼はいつも「何をすべきか」あるいは「何をなしてはいけないか」について決定を下す必要に迫られる。この決定は、事業の成果を左右するのであれば、きわめて重要な経営者の行動である。伝統的な経営者は、経験、勘、あるいは血気などにもとずいて決定したかも知れない。しかし、ティードは2つの重要なことを指摘する。ひとつは、科学的方法の摂取によつて、(1) 問題を把握し、(2) 事実を蒐集し (3) 分類、整理し、(4) 仮説をたて、(5) 仮説による結果を検討し、そして(6) 実際に適用する過程からより健全な判断を獲得する帰納的思考方法によればよい。これはまた経営者の資性としては訓練しうるもののひとつである。経営としての決断力は専門的技能と共に訓練し啓蒙しうるものであって、資性論にありがちな“naturalborn”という性格がとり除かれる。

彼が決断力について指摘するもうひとつのことは、決定したことについての確信がなければならないということである。部下の統率は確信にみちて、そして果敢なる行動が必要である。しかし決定が変更のないものであるとするわけにはいかない。何故ならば、事態の変化や過誤がないとはいえないからである。だが、決定の変更ということは統率力を弱めることになるかも知れない。ルーズベルト大統領は、ひとつの政策を打出すときに実験的な意味を強調し、政策が成功しないときはすぐ次の政策をもちだした例を挙げて、そのような決定の変更を“the frank way”で行いうるようなことも必要であるとしている。

しかし、多くの経営者は、決断を下す能力や意欲にしばしば欠けることもあり、また、そのような決定をしなければならぬ地位につくことに消極的になすことがある。決定のための能力や意欲も訓練し、啓発出来るものであるから、性来退嬰的な人物でも経営者としての能力は訓練され啓発できるということが専門的技能とともに明らかにされている。

智的能力は、速かに核心をつかみ、相互存関係や異同を見定め、計数の扱い



に練達し、また過去の経験から現在と適用できる隠れたる要因を抽出する能力である。この能力は、経営者にとって決定的な要件であって、能力以上の地位が与えられる場合はリーダーシップの発現がありうべくもないのである。

彼は智的能力を飽くまでも先天的なものとしており、その能力はどのようなレベルでリーダーシップを発現しうるかの尺度のように考える。勿論、能力を訓練し啓発しうることもあろうが、1人1人の能力はごく限られた分野においてのみ訓練し啓発されるに止まるとしている。智的能力と相関的な関係にあるとみられる特殊な資性として、想像力とユーモアを挙げている。前者は、つねに問題を未来指向的に思考し、そのアイディアが実行に移されれば、部下は“アイディアマン”としての存在に敬意を払い協力的になる。想像力が統率する力を生み出してくる。また、ユーモアのセンスも、団結心の昂揚に役立つから、統率の力のひとつになる。これらの資性が先天的な智的能力の中に含まれるから、別に訓練啓発のことには触れていない。

経営者のリーダーシップを支える専門的技能、決断力および知的能力の3つのうち前二者については訓練、啓発しうるものと、最後の資性について先天性を強く認めていることが注目される。資性論は、ひとつは人材の採用と登用にひとつの手がかりを与えるものであり、したがって人材養成の見地は裏を返せば、人材の登用（又は採用）一言いかえて人材発見に有力な根拠を提供するものとなる。1人1人のリーダーシップの能力の潜在力を如何に知りうるかが問題に残る。

### <教授能力>

リーダーは教師のような立場にある。教師的立場というのは部下に特定の問題について興味を喚起し、これを強めていくことである。まず、(1) 個々のメンバーを学習しようという関心をもたせ、(2) 現在の立場から発展させ、そして、(3) 学習することを組織全体にわたって浸透せしめなければならない。リーダーが部下に対して事態をよく説明し、また部下の態度や行為を正しい方向に導く能力をもたねばならないことは自明のことであるが、このような能力の啓発について体系的訓練コースをつくる必要があると指摘している。また、教えられるということは self-propelling motive を強化する意味において

有効である。

このことについては余り多くを語る必要がない。企業内の教育訓練制度の中に教授能力の啓発が試みられているし、また、教授することを通じて self-cultivaton の向上が出来ていることも余りにも判りきっていることであろう。

### <信念>

ティードが最後に挙げている資性は、信念 (Faith) である。部下が惰性、単調、無感動あるいは貪婪などから救われたい気持をもっている。リーダーは彼等の抱えている諸困難を取り除くことはひとつの使命である。リーダーが人間生活の意義や人間の努力の実り多き価値などについて確信し、行動のうちに表現することは、部下の間に以上のような悪弊の伝染を阻止しうるとともに、新しいモラルの昂揚に大いに役立つのである。

ティードによればこのような信念の根源は、まず第1に部下に対して信頼感をもつことである。何故ならば、そのことによつて部下の影響力を強めるに由来からである。第2には、リーダーはつねに自己追求を行なわねばならない。偉大なリーダーは部下をして価値を直視しうるような影響力をもちうるからである。そして第3には、部下に裏切られ孤立するようなことがあっても平静を保つことによって、信念の影響力を回復できるという。

### <リーダーシップ資性論の若干の吟味>

以上10の資性に関するティードの見解を概括しながら説明を加えたのであるが、要するに、彼の資性論は、部下のモラルを昂揚のために、リーダー自身が如何にあるべきかという考察である。

彼の指摘する10の資性が全部をつくしているかどうかは別として、優れたリーダーの理想像というものが描出されているといわなければならない。資性論が優れたリーダーの理想像を描くことは、繰り返して述べるように、人材の採用乃至登用あるいは養成とともに self-improvement に役立しめる以外には意義が認められない。

また彼の所論において、人間としての資性と、経営者としてのリーダーおよび教師としてのリーダーとに分け、また、資性が先天的であることを認めながらも、訓練、啓発によって資性の向上が可能であるかどうかに分けている点

は、ただいくつかの資性を列挙するに止まるよりは、多くの且つ重要な示唆を含んでいるといえる。

しかし、ここで F. W. ティラーの言葉を想起したい。彼は職長として具備すべき 9 つの資性を挙げながら次の如く言っている。すなわち「このうち 3 つの資性をもっているのは沢山いる、そしてこれらの人は労働者の賃銀で雇入れに値しよう。この資性の四つを備えている人は相当の高給を払わなければならない。しかし資性のうち 5 つをもっている人は見出しがたい。6 つ 7 つ 更に 8 つと具えている人は恐らく見出せない<sup>(1)</sup>」と。これは資性論のひとつの限界を示す言葉であるといつてもよいのである。

リーダーシップの資性論的な考察は、リーダーに具備すべき資性を並べてみるようなとり上げ方のほかに、過去に於ける有名な実業家、政治家あるいわ芸術家をとり上げて、伝記的な考察の中から幾つかの資性を浮き彫りにするよう<sup>(2)</sup>なとり上げ方がある。しかし J. A. C ブラウンが述べているように、これらの 1 人 1 人は、特殊な環境に生れ、特殊な歴史的状況のなかで育ち、活躍してリーダーになつたのであつて、何千何百という素材があるとしても一般化することは困難である。このことは資性論の在り方に対してひとつの方向を暗示している。リーダーの具体的な地位が職務とかに結びつけてみる見方に転じなければならぬことを示している。

ティード以後のリーダーシップ資性論は、例えば、トップマネジメントとかミドル、マネジメントとか組織上の地位の全体における影響力を考え、その影響力を発揮する人材の資性をより具体的に明示していくとり上げ方である。ティラーやシェルが職長について考察しているのもこのようなアプローチであり、またドラッカーが最高事務執行者について<思考力のある人><行動力のある人><押し出しのきく人>という要件も最高事務執行者の職務の何である<sup>(4)</sup>かの詳細な論述を前提としている。また、R. A. ゴードン (Gordon) の「ピ

(1) F. W. Taylor : ibid p96.

(2) J. A. C. Brown : The Social Psychology of Industry 1954. p.219~220.

(3) J. A. C. Brown : ibid p.220.

(4) P. Drucker : ibid 訳本 p.244.

ズネス、リーダーシップ<sup>(1)</sup>」の具体的内容を明らかにしているが、その解明から当然にリーダーに必須なる資性は默示的にせよ引出そうという試みの1つであるとみてよい。

しかし、リーダーシップ資性論の限界はもう1つある。ティードについてみてきたように、資性論の中に技術的な問題が多く含まれている。技術論はリーダーのフォーマルな機能と結びつけて解明しようとしているのであるが、しかし、それだけを切り離してリーダーシップの発現を考えることはできない。なぜならば、フォーマルな機能を果すリーダーは、それぞれ資性をもつところのリーダーを考えないわけにはいかないからである。従つて、リーダーシップ資性論は技術論ときりはなすことができない。逆に言えば、資性論だけでリーダーシップの解明はなしえない。やがて人間関係論の擡頭によつて、資性論も技術論も発展的に吸収されざるを得ない。

---

(1) R. A. Gordon : Business leadership in large corporation, 1945. 平井泰太郎, 森昭夫両教授訳「ビジネス・リーダーシップ」