

アーウィック

「二十世紀におけるリーダーシップ」

L. F. Urwick, *Leadership in the 20th Century*, London, Pitman, 1957.

鯨 江 城 夫

一

リーダーシップは人間関係に於て社会的集団に関し常に存在する現象であり、経営学以外の社会科学の立場よりも之を論じ得るものである事は云うまでもなく、殊に、例えば軍隊組織等に於てもリーダーシップは極めて重要な問題であるが、茲にアーウィックのリーダーシップはビジネス、リーダーシップ、即ち近代的企業に於ける経営者のリーダーシップを論ずるものである。

経営体が組織体として人間の集団によつて構成され、一定の

アーウィック「二十世紀におけるリーダーシップ」(鯨江)

目標をもつて活動する場合、リーダーシップは等しく重要な役割を果しているが、此場合に於て、先、近代経済社会に於ける経営の占める地位、社会的関連、背景を為す条件を如何様に把握し、又その経営者性格、本質的機能を如何に理解するかにより、そのリーダーシップに関する問題の所在が異なる筈であり、採上げる観点の異なるに従いその内容も異なる。例えば之を広義に、経営に影響を及ぼすべき政治的、社会的諸条件、外縁的、制度的制約等、経営の対外関係をも含めて考察する場合と、或

アーウィック「二十世紀におけるリーダーシップ」(総江)

いは又狭義に、経営内部関係に於ける管理執行職能に関しそのリーダーシップを対象とするもの⁽²⁾があるが、企業経営が人間組織の一種であり、本来、人間組織が人々の協同的活動の体系づけられたものであるからには一応斯様な組織目的に対し有効な協力的活動を確保する機能を経営者の果すべきリーダーシップであるとする場合、結局、経営活動の中に於ける執行職能の実現過程に於ける影響力の問題とする事が出来る。人間から協力的活動を持続的に確保し、組織を維持発展せしめるには強制力、並びに経済的刺戟のみを以て、之等が確保される事は難かしく、それ以外の何等かの要素、例えば人間関係に関する諸問題、構成員の納得と自発的協力を喚起する何物かがなければ之を持続的に維持する事は難しいであろう。即ち合理性と人間性とを統一する事が必要となる。

註(1) その代表的なものとしては R.A. Gordon, *Business Leadership in Large Corporation*, 平井、森、訳本 一三三〜一五六頁に於て、現代大規模会社のビジネス、リーダーシップに参加する可能的集団として、株主、外部集団、取締役会、高級経営担当者、下級経営担当者を想定し、他方においてビジネス・リーダーシップへの参加、非参加の標識を企業の諸活動

六八

に対し強い影響を及ぼす諸決定の発案、承認、調整、組織の創造維持に関与するか否かに求める説がある。

又同様な主張はわが国では平井教授の説に於て見られる。平井「経営の内部関係と外郭関係」同「販売組織の更改と経営機構」

註(2) R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, 1951 に於て「事業体がその目的を遂行するに当つてそれを動機づけ、指導するところの組織における主動力である」と定義している。

二

リーダーシップに関連する諸問題に付ては、夙に欧米諸国に於て経営に関する重要な課題として採上げられ、数多くの研究が為され、特に米國に於ては此方面の研究が盛んであるが、之等の諸論を検討しつ^(註)、猶且、イギリスの状況に適用せんとしたものが、此アーウィックの著書であつて、歴史的制約と特殊性の脱脚に唯只管に経営の合理的発展を目指す我國に於ては適用段階を異にするものとは云え、猶その一指針たり得るものと史料される。以下その概要を見よう。

本書は次の各章からなつてゐる。

第一章 リーダーシップの社会的必要性

第二章 リーダーシップの心理学的基礎

第三章 リーダーシップの使命

第四章 リーダーシップの古典的例示

第五章 リーダーの将来の発展性

此書物に於けるアーウィックの主張を一応、章の順序に従い略述するならば、彼は先、第一に何故企業経営に於てリーダーシップの問題を採上げねばならぬかを論じ、科学的管理によつて経営者は経験以外に頼るものなかつた時代の経営者以上に優れた技能を獲得するが、唯此場合注意すべき事は経営管理という言葉は数学、物理学の様な厳正科学と理解してはならず（1頁）飽迄一つの技術であつて、しかも経済関係に於ける人間の行動は経済学によつて十分に理解されているのであるが、更に経営学を必要とする理由に付ては、人間は単なる経済的動物ではなく、より一層、社会的压力や規制が彼に強く作用するものである事を特に強調する。又企業は経済目的の爲と同時に個人目的により共通に結びつけられた一つの社会であつて効果的協同は共通の目的を必要とする。又、企業の構造は、一、経済的目的の爲の経済的価値と、二、個人的であると共に共通である

アーウィック「二十世紀におけるリーダーシップ」（総江）

目的に結合された人間の社会、即ち社会的単位との二つの基準を有するものであるから、一A、個人に付ては仕事を考えねばならず、一B、集団の作業に付ては個々の為すべき作業を集団に貢献する様調整せねばならない。二A、個人と関係ずけて人々を考ふる時はその果すべき作業に対して人々を調整しなければならぬ。二B、集団に關係ずけて人々を考ふる場合は全体としての動機づけと結合とを確保せねばならない。（9頁）そして之等の四つの範疇の中、リーダーシップは一A、二Bには關係なく、二Aも亦、極少部分しか關係がないが、二Bの集団の動機づけ、刺戟するにはリーダーシップは重要な契機となる。此点に純粹に経済的な企業觀の欠点が見出される。労働組合の優勢は企業を経済的觀點からのみ見出さんとする人々の失敗の現われである。そして二Aの下に於けるリーダーの仕事が企業關係者のすべての間に於ける高いモラル（士氣、訓練や信念に關する精神状態）である。（11頁）そして又戦時中の各階層のリーダーシップと國民的士氣の問題がある。戦争は意思の力の戦である。だが然し普通の作業ではどの程度戦時の熱情があるうか、国営企業化も所有者の交替だけであつて、却つて労働意欲に差をつくるだけである。（13頁）若し人間に意識的目的が

アーウィック「二十世紀におけるリーダーシップ」(総江)

七〇

あるとするならばその要因は過去数千年来多数の人間を扱ふ経験による注意が向けられた処の個人的リーダーシップに於ける精神と熟練の発展と訓練がそれであるとする。(14頁)即ちリーダーシップは経営に不可欠な知識体系の一部分である事及び二つの世界戦争の経験から人々を集團の作業に熱中せしめる為にはその努力すべき対象が皆に信頼され得る事及び奮い立たせる様な人格的リーダーシップの必要性を強調するものである。

(21頁)

而して技術的進歩に対する人々との協同を得る社会的技能の無能力の対比とが最近に於ける特徴であり、随つて産業の指導者は技術の急速な変革に意識的に適応すべく訓練を必要とする。(28頁)組織された生産者は彼等が又消費者としての二重の責任ある事を認識し、経済の健全さと消費者に経済的価格で財貨を供給する事は誰か他の人の仕事で生産者として為し得るすべてのものを得ようとする態度では不充分で多くの労働組合の指導者達は此事を認識しているが、経営者側の考えの変革がない限り之を進展さす事は出来ない。(30頁)又此事は組合幹部に要求されるより一層強い考え方の変化を要求するもので、第一、人々は全ての人と共に分ち合せる目的のみ熱中するも

ので、凡ゆる企業の眞の目的は顧客を作る事であり、その顧客は社会が必要とする財貨と用役を生産する事によつてのみ作られるものである。第二に又仮に目的が与えられたとすれば次に必要とされるのは所屬の意識、企業の仲間としてのそれである。

景気が悪くなれば失業者として投出されるものは仲間ではない。(31頁)更に第三に必要な事は公平である。利潤の分配は資本の所有者にのみ与えられるべきではない。企業に従事するすべての者に分配されるべきである。而して之は普通の利潤分配制として考えるのではなく、直接分配せず、退職金、傷病手当金等に組入れ、慈善の觀念ではなく義務として積立てるべきである。(32頁)最後に人間は生長、発展の機会が必要であるが、茲にリーダーシップが関連して来る。リーダーの第一の任務は彼の部下をよく知り、配慮する事である。之は人間の尊厳とプライドを与えるものである。

以上の如き種類のリーダーの必要を認めるならば最早グループの単なる一部分でないリーダーは意識的にその地位に於ける事が出来る。彼の変革の意識をわきまえてそのグループを適応社会で生かすべく、又、変革に対処すべくそのグループを導く事が出来るのである。経営管理者は理論と反省によつてそのグル

ープを社会的に賢明な方へ導かねばならない。然し省察せねばならぬ大事な事が今一つある。それは非論理的な面、即ち社会的感情である。(33頁)

而して企業に於てそのリーダーを直接選挙によつて選ぶ事は本来の民主主義と代表的民主主義との混同を来すものである。(36頁)従つてリーダーシップは個人に於ける行為の素質であつてそれによつて他の人々がひきつけられてその指導を受入れる様になるものであつて真のリーダーシップの発展の主な障害は労使間の分配上の問題ではなく労使共に企業の中で共通の目的を有つという考えが必要なのである。(39頁)又妥協の慣習はリーダーシップの責任の回避と(40頁)一人のリーダーからその責任が数人の者に移される事は弊害を伴ひ、リーダーシップを分担させる仕組は近代的、科学的組織論からすれば全ての本質を打ちこわしている。(40頁)米國に於ては最高経営責任者への権力の集中があるが、英國にはそれが避けられている。而して先、リーダーは次の四つの事、即ち、一、企業の代表、

二、新しい考えの導入、三、企業の管理(予測計画、組織、指揮、調整、管理)、四、説得を為さなければならぬ(45頁)即ち、リーダーは彼の人となりによつて部下にリーダーシップ

アウウィック「二十世紀におけるリーダーシップ」(鯉江)

を採らなければならず、しかもリーダーに要求される資性が、与えられた時代、場所に於て抜群に優秀であつても条件の変化により不成功となる場合もあろうが(46頁)要約するならば、勇氣、決断、柔軟な精神、知識、誠実がそれであつて、(52頁)しかもその資性は訓練によつて習得し得るものが多分にあるが、(77頁)結局、使い古された言葉であるが、誠実という事が部下に信頼感を有たす為の決定的な要素である。(52頁)54頁)

(註)中でも特に本書では、

- C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. *Organization and Management*, 1948.
 H. L. Gantt, *Industrial Leadership*, 1918.
 T. N. Whitehead, *Leadership in a Free Society*, 1936.
 P. F. Drucker, *Management Science and the Manager*, 1955. *The Practice of Management*, 1955.
 E. Mayor, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1949.
 に関する引用が多い。

三

リーダーシップ論に於て或場合には経営の合理性とは逆に、非合理的なるもの的重要性を論じ、或いは又過去の有能なるリーダーの資質を視た場合、偏狭、不公平、権力主義者等リーダーとしての欠陥を有つ人々が却つて成功する例の多い事を挙げ、⁽¹⁾アーウィックの著書に於ても、その漲るリーダーとしてのネルソンへの憧憬の念等、⁽²⁾は一見不合理の様であるが之等は欧米諸国に於ては機械設備の進歩発展と共に経営、管理が科学的管理法等、極端なる合理性の追求に走り、却つて従業員の間人性と主体性を喪失せしめ、漸次その経営に対する協働意欲を低め、生産能率の低下、行詰りの徴候を示すに及び経営者層より的人間的側面への考慮の重要性が反省、認識される事よりリーダーシップ論及びヒューマン・レイションズが採上げ課題とされるに至つたものであつて、社会的、歴史的背影に於てわが国経営に当面必要とされる処の合理性の追求とは全く逆の方向にあり、従つて之等の諸論はその儘、わが国経営に適用する事を得ないもの様にも考えられるが、わが国経営に於ける特殊性、諸条件と、之が適用を考慮の中に入れる以前に、先、リーダーシップの本質を究明する事は極めて必要な事であり、本

来、経営体が組織体の一つとしての性格の故に一方に於て飽迄、合理性の貫徹を求めると共に、他面組織が人間を主体とする限り、人間性に潜む非合理性、或いは価値的、人格的側面をも忘れてはならぬ事は合理性の追求と経営内部に於ける封建制の脱脚、非合理性の排除の面に於て未だ努力すべき余地の大なるわが国経営の現在の段階に於ても之亦必要な事であろう。

而してリーダーシップが抽象的には組織の構成員の諸活動を或一定の方向に向ける事を意味するにある事はその殆んど論者に概ね共通するものであり、企業をして創造的協働体たらしめるものは構成員による企業への深い信頼に基ずく協働意欲以外にはないのであり、従つて又リーダーシップを考察する殆んどの論者が協働意欲を刺戟 (incentive) 促進する為のモラルの昂揚とリーダーシップに必要な素質の重要性が説かれ、アーウィックの所説に於ても斯かる主張は全巻を覆う思想であるが、然し之等の目的が単に企業の発展、企業利潤の追求のみを前面に押し出し、勤勞意欲の向上をもたらす為の方策としてのみ、リーダーシップを考えるものであるならば、構成員の積極的協働を得る事の到底望み得ざる事は既に事実に徴して明らかな事であろう。蓋し上述の如くリーダーシップ論、或いはヒューマ

ン・リレイションズの、課題として採上げられる事自体が勤勞意欲の低下、生産能率の行詰りに出ずるものに他ならないからである。

而して経営の構成員からの積極的協力を完うすべきリーダーシップに必要な条件の究明に關しては、飽迄現代の経営体に付てその指導理念、組織の本質的解明、更に國民經濟に於ける企業、経営体の占める地位、結び付きに付て単に個別經濟學的視野に局限せず、その具体的内容に付ては企業、経営体の目標、追求すべき利潤の限界、その配分、経営者の社会的責任、或いは経営参加等一連の諸問題の解決に直接、つながるものであり、之等は人間の正義の觀念に通ずるものを得て始めて可能となるものであろう。結局は愛情に培われた経営者の人格に帰するものであり、而して此点に付てはアーウィックが「結局、使い古された言葉であるが誠実が決定的要素である。」⁽³⁾と述べている事はその限り当を得たものと云えよう。

註 (1) J. A. C. Brown, *The Social Psychology of Industry*.

(2) Urrick, *op. Cit.*, p. 66

(3) Urrick, *op. Cit.*, p. 52

アーウィック「二十世紀におけるリーダーシップ」(鯉江)