

管理者の意識

国際化時代の「管理」意識はいかにあるべきか

メイソン・ヘイア他著

金山宣夫訳

Managerial Thinking: An International Study

国際化時代の管理者

日本の独自性

文化類型と経営戦略

管理者の人間観

管理者の役割

管理者の求めるもの

管理者のタイプ

平等主義とエリート層

近代経営と人間評価

若手管理者の役割

産業文化と国民的伝統

これからの管理者

サイマル出版会

管理者の意識

その国際比較

メイソン・ヘイア

エドウィン・E・ギセリー

ライマン・W・ポーター

金山宣夫訳

サイマル出版会

サイマル出版会のめざすもの

サイマル出版会は、激動する現代史の創造に読者とともに参加する姿勢で、国際的言論活動を展開するべく出発した。思えば、人類は平和のために戦争を続け世界は一つであることを願ひながら分裂し続けてきた。科学の発展は、電子情報時代をもたらしたが、情報の同時性はまた単純同一反応性をも生み、新たな誤解に苦悩する結果となっている。われわれは、こうした新たな誤解による相祖の根を、とり除くために、また世界の指導国家として再登場した日本の国際的資質を豊かにし、国内の諸課題を鋭角的にとらえ、国際間の理解を深めるための現実的歴史的素材を提供しようとするものである。そして地球上のコミュニケーションを円滑にすることによって人間営統合される事業に、言論活動によって寄与しようと思願するものである。このささやかながらも高き理想に精進せんとするわれわれに、幸いに読者諸賢のご支援を期待してやまない。

金山宣夫 1936年徳島県生まれ。60年東京外国語大学卒業（専攻・国際関係論）。国際問題・経営の評論・コンサルティング、会議通訳などで活躍。現在、日本総合研究所国際部長、立教大学講師。著書に『国際適応学入門』（サイマル出版会）『国際人の条件』（南雲堂）『世界を相手にする経営』（文春）『通訳』（NHK）、訳書にライシャワー『日本との対話』などがある。

現住所・東京都世田谷区下馬2-14-3

管理者の意識

M・ヘア他著／金山宜夫訳

The Simul Press, Inc. 無断転載を禁ず

(発行所) 株式会社 サイマル出版会

発行人／村松増美 編集人／田村勝夫
東京都港区赤坂 1-11-45 興和第 3 ビル (〒107)
電話 (03) 582-4221 (代)／振替・東京 52090 番
印刷・太平印刷社／製本・井上製本

MANAGERIAL THINKING

An International Study

by

Mason Haire

Edwin E. Ghiselli

Lyman W. Porter

Copyright © 1966 by John Wiley & Sons, Inc.

Japanese translation rights arranged through

Charles E. Tuttle Co. Inc., Tokyo, Japan

日本語翻訳権・サイマル出版会所有

The Simul Press, Inc. 無断転載を禁ず[†]

国際化時代の管理者（訳者まえがき）

金山 宜夫

本書は、国際化時代に対応して、米国の著名な産業心理学者たちが、「世界の管理者の意識はどのような特性をもっているか」を、わが国を含め世界の十四カ国の管理者について調査した結果をまとめたものである。わが国においても、「本格的な国際競争に備えて、管理者の意識はいかにあるべきか」ということが、近來きわめて緊急な要請となっており、この問題の理解に寄与するために本書は訳出されたものである。

テキストは、*Managerial Thinking: An International Study* by Mason Haire, Edwin E. Ghiselli

and Lyman W. Porter, John Wiley & Sons, Inc., 1969である。本書の著者ヘイア教授、ギセリー教授、ポーター助教授は、いずれもカリフォルニア大学で教鞭をとっている産業心理学者である。

経営管理風土の相違を、日本における儒教的家族主義とか、西欧における土地貴族的家族主義とか、インドにおける血縁の大家族主義というような概念規定によって示すことは、今までにもしばしばみられたところである。しかし、それが実際の管理行動において、どのような具体的パターンをとるものであるかという客観的比較のための手段がなかった。それが本書では、心理投影技術を応用した意味分化法を含む種々の尺度の上で、統計的・計数的に把握されているのである。

本書は、そもそも管理者が平均的人間をどのように考えているのかという分析から出発する。やもすれば技巧中心で操縦主義的であった従来の「人間関係論」などにとらわれない研究態度をとっており、管理者はいつたいなにを求めて働くの

かという素因をつきとめつつ、管理者の立場、さらには会社の役割を、工業社会の歴史的視野のなかで観察するに及んでいる。

われわれは、前近代の・半封建的といわれながら、恩情主義的・家族主義的「福祉企業」方式を発展の戦略として積極的に利用してきたかにみえる日本の会社の位置づけと今後の方向を、そこから読みとることができるであろう。

日本の経営を特色づける伝統的制度・慣行を評価するにあたって、それを後進的と規定するか、あるいは近代化の促進要因とみるか、という点に問題のあることは、周知のところであろう。

伝統をマイナスとする説は、近代化が世界中で普遍的なパターンをとるという一元的发展段階説に立っており、一方プラス説は、社会人類学的アプローチによって、日本の独自性を積極的にとりあげるもので、一九五〇年代以降、主としてアメリカの学者によって、一致して主張されてきた。本書においても、日本は特異なパターンとして評

価されている。

また著者たちは、世界の管理者の実像と虚像を「国民性」といった平面的既成概念プラス公式的近代化理論に陥ることなしに、見事に抽出している。本書の意義の一つは、近代化を単なる技術や制度といった指標によってではなく、それを利用する主体である管理者という人間の意識の次元で提示したことにある。

*

本書は、アメリカの企業がその圧倒的に優勢な資本と技術の力をたのんで、海外に乗り出していった時代の反省に基づく報告と考えることができる。ドルを注ぎこみ、機械を送るだけでは十分ではないのだ。そこには生身の人間がいるではないか、という認識に立つものであることは、想像にかたくない。

貿易立国を国是とし、自由化時代に入ったわが国にとって、まさに他山の石とすべきところである。アジアにおいて「イエロー・ヤンキー」「エ

コノミツク・アニマル」とすらいわれている日本人が、「醜いアメリカ人」という前車の轍を踏まないためにも、本書は貴重な指針となるはずである。

われわれの国際活動が批判されるのは、一つには、コミュニケーション技術の不備のためであり、また一つには、閉鎖的な管理意識と柔軟性を欠いた管理技術のためである。そのような情況にあって、「おのれを知り、敵を知る」ために、本書の価値は少なくないであろう。

日本経済が拡大を続けていくと、輸出によるうと現地生産によるうと、いつの日か海外進出が飽和状態に達するのは、火を見るよりも明らかである。相手国のナショナリズムの反発も大きくなるに違いない。

合併企業による進出にしても、出資比率において過半を制することばかりにこだわったり、日本の利益中心に考えたり、日本のやり方を押しつけたりする傾向がみられる。そのような純血種・短

期決戦型の経営管理方式には、おのずから限界があると思わなければならない。

国際経営とはいっても、海外の邦系企業では、本田技研などごく少数を例外として、上層部はすべて日本人で固めている。これでは、有能な外国人は寄りつくわけがないし、異境において機動性・適応性に富んだ効果的な経営管理を望むべくもない。

そこに活路を拓くのは、一つには多国籍会社形態をとって責任と利益を分担することであるといわれる。そうだとすると、もはやただ一国だけを相手にすれば事足りるのではなく、多数国間の問題に立ち向かわなければならないことになる。一国だけを対象とする場合でも、たとえばシンガポールやマレーシアにおいて、中国系とマレー系の従業員のあいだをどのように調整するかという問題は、むしろ普通にみられるところである。

この問題に対処するためには、単なる語学の修得だけでは十分ではなく、風俗・習慣・価値・思

想といった経済・経営以前の社会的・文化的交流で、異邦の人間を理解することが必要になってくる。これは、一民族・一言語・一国家という特殊条件にある日本人のおおいに不得手とするところであろうが、避けて通ることはできない時代がやってきたことを、本書は教えてくれるのである。

原著には日本語を含めて十一カ国語の質問紙が収録されているが、日本語のものを除いて他は割愛した。日本語質問紙については、訳書の統一のために英語質問紙から訳出したことをおことわりしておきたい。

おわりに、本書の訳出を勧め助力してくださった國弘正雄・水谷栄二・岡田和秀・大見寿夫の各氏と、田村勝夫編集長・編集部野村みつるさんをはじめサイマル出版会の皆さんにお礼を申しあげたい。

(一九六九年五月)

世界の管理者の比較研究（まえがき）

メイソン・ヘイア

エドウィン・E・ギセリー

ライマン・W・ポーター

本書では、時代の趨勢、われわれの希望と信念について、多面的に論議を行なっている。

まず第一に、本書は、経営管理の問題について近年しだいに増大している行動科学の影響を示す一例である。つまり本書には、方法においてもまた内容においても、われわれの専門領域とのかかわり合いが明確にあらわれているのである。われわれは心理学者であるため、いきおい心理学者なりのやり方で問題に取組み、研究することになる。この場合、方法的には、最も正確であって、できるだけ計数的にとらえられる知識こそが、真の意味での知識であるという信念を意味している。

同時にまた、われわれと生活を共にし、関係し合っている世界の人びとについて、より広範な知識をもつことを求めているのが、現在の状況であり趨勢であると確信している。

これら二つのテーマによって、われわれの努力目標が明確化された。つまり、国際的知識を身につけることと、さらにその知識を得るための一定の道筋に信念をもつことである。

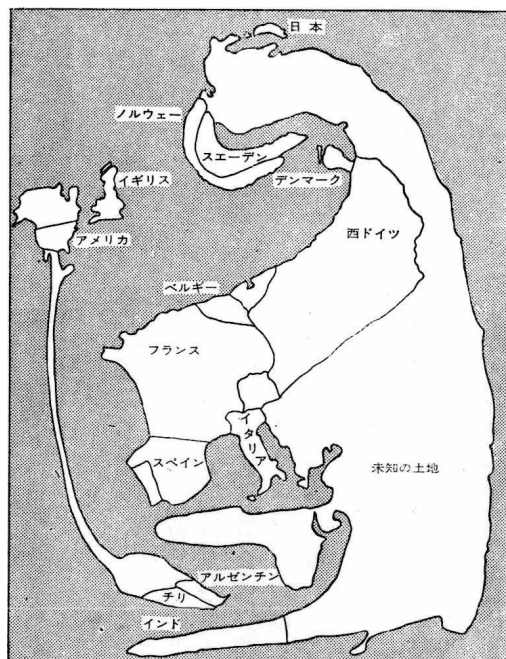
例によって、「まえがき」以外に適当な場所はないと思われるので、ここで、著者としてお礼のことを述べたいと思う。われわれの調査に応じてくれた三六〇〇余人の経営者の協力と忍耐

がなければ、とうていこういった研究は不可能であつただろう。調査の性格からして、それらの人たちの名前を発表することはできないので、ここでは一括して謝意を述べることにしたい。同様に、多くの個人・企業・大学・経営者団体・研修センターの援助と好意がなければ、このようなさまざまな国の経営者と接することはできなかったであろう。それらの機関名も紙幅の関係でいちいちあげることとはできないので、まとめて謝意を述べるしかない。しかしながら、全世界の諸組織が示した好意的な受入れ態勢と相応の努力を考えるにつけ、そこに国際親善と国際理解という問題の希望的側面がみえるということは、一言に値する。

フォード財団は、この研究計画に資金を提供し、カリフォルニア大学労使関係研究所は、この研究にさまざまな便宜と援助を与えてくれた。そういうことがなかったら、やはりこの研究は目の目をみることがなかったであろう。われわれは、重ねてすべての人びと、すべての組織に対して深甚の謝意をあらわしたい。

われわれの手がけたこのような研究は、たやすく完成するたぐいのものではない。本書は、問題の表面をおおまかになで通つたものにすぎず、方法においては試験的であり、内容も好奇心をそそるだけということになる。本書に重要性があるとすれば、おそらく主として経営管理意識の国際比較に関して、確固とした正確な経験的知識を作り上げるための、最初の一步になるという簡単な事実のなかにあるだろう。今後この種の試みを押し広げ、さらにはそれにとって代わるような調査研究が行なわれるのは、われわれの歓迎するところである。

管理者の意識地図



（ヘイア、ギセリ
ポーランドの
調査にもとづく）

この地図は、本書の主題、管理者の態度において、どの国とどの国が互いに類似しているかを示しているものである。

われわれが提示する分類や相違点の内容については本文中に詳述するが、この地図は、その相違の様相をかなり正確にあらわしている。管理者の見解はさまざまな次元にわたっているが、残念なことに、この地図は二つの次元に限定されている。

それはともかく、経度や緯度による地理学に加えて、動機づけや態度にもとづく地理学もあるということを記憶しておいてもむだではなからう。空間的な地理学は、運輸・通信の発展に伴い影が薄くなっている。諸国間の近似や類似という見方に立った心理学的地理学に注意を払うことは、ますます重要になってくるわけである。

管理者の意識・目次

国際化時代の管理者（訳者まえがき）

世界の管理者の比較研究（まえがき）

第一章 意識調査の意義……………一

国際比較の方法／管理用語と翻訳／サンプルの抽出／相違性と類似性／日本の独自性／文化類型と経営戦略／国際企業と管理活動

第二章 管理者の人間観……………三

管理者と組織論／命令的態度と参画的態度／信念と行動の矛盾／進歩的意見の背景／日本の特質／部下に期待するもの

第三章 管理者の役割……………五

指令か説得か／SD法の効用／概念の評定要領／データの処理方法／分散する調査結果／權威志向の西ドイツ／指令を好む管理者／北欧管理者の体質／対照的な西ドイツと日本／上層管理者と下層管理者／地位は重視されているか

第四章 管理者の求めるもの……………七

期待と現実／欲求の調査方法／欲求の達成／自己実現の機会／欲求の充足／開發途上国の不満／安定欲求／重要度と不満度／先進国との格差／分散と均質性／自律と自己実現／現状と期待

第五章

管理者のタイプ

..... 二〇

階層・規模・年齢／相反するイギリスとアメリカ／階層による対比／地位の上下と民主的伝統／日本とインドの下層管理者／階層で異なる欲求の達成度／企業規模の影響／小企業管理者と権威主義／欲求と企業規模／大企業管理者の充足感／年齢と態度／年齢より階層

第六章

これからの管理者

..... 二五

平等主義とエリート意識／近代経営と人間評価／若手管理者の役割／社会制度としての企業／魅力的会社の条件／工業化と企業の任務／産業文化と国民的伝統／国際経営研究の展望

付録・管理者の意識調査アンケート他

..... 二七

第一章 意識調査の意義

本書は、各国の管理者の態度に関する調査研究の報告書である。ここで問題とするのは、管理者が経営管理を考える場合の意識傾向が、国々にあいだでかなりの類似を示すものであるか、あるいは、相違をみせるかということである。

異なっているとすれば、どのような国を同一分類に入れることができるだろうか。管理者の回答には、グループ分けした国によって、容易に見分

けのつく明確なパターンがあるであろうか。

この問題のさしあたつての解答は、ここに報告されたデータによれば、調査対象諸国の管理者の態度に、かなり明確な類似点のあることが明らかになったということである。他方、管理者間に見られた相違点のうち、二五％は国の相違に関連づけられるので、おのおのの国には、同じような態度の決定要因があることになる。しかも、これらの国による相違は、いくつかの簡単なパターンに区分できるものである。

以上の二つの論点——管理者の態度の類似と相違、ならびに国の分類——に関しては、記述がすすむに従つて、詳細に、議論を展開することになる。

序論としての本章では、次の点に簡単に触れることとする。

- (1) 調査手段の形式
- (2) 翻訳の問題
- (3) 調査の対象となつたサンプル

(4) 調査結果の予備的考察

最初の三点は、ひとえに詳細な調査結果を述べた、本書のあとの部分を理解しやすくするための情報の提供を目的として書かれるものである。したがって、場合によっては、この部分を省略していただいてもよい。

また、前置はたくさんだというのであれば、いきなり調査結果に入って、そのあとで必要に応じてこの章にもどり、どのようにして調査結果が得られたかを知るのもよいであろう。しかし、順を追って読めば、調査の手続きについて、大まかな見当がつくはずである。

国際比較の方法

先に述べた調査項目についての回答を得るために、回答者となる管理者が、みずから記入する質問表を準備した(付録A参照)。

この形式の態度調査には、現実には欠点がある。その一つは、態度調査を突っこんで行なうには無

理が出てくるということである。

しかし、利点もあって、この場合には、利点のほうに優先されると思われる。すなわち、おのの回答者が、まったく同一の質問に答える結果、一つの集団と他の集団とを厳密に比較することができるといふ利点である。本調査では、調査の突っこみよりも、正確さのほうをとるといふ、重大な取捨選択が行なわれたわけである。

他の国の管理者の態度をいかに理解するかという問題が大きくなるにつれて、われわれは、『トランシルバニア・ゼンダの管理者像』などといった、いささかお手軽な旅行見聞記的な資料を、たくさん手に入れてきた。この種の見聞記を読むときに問題になるのは、まさに、そこからなにを学ぶことができるかについて、あらかじめ知っておくことである。異なつた諸国間の、同じ問題を取り扱っている研究なのか、同じ種類の人びとについてのものか、あるいは研究の相互比較が可能なのか。以上のようなことを考えてお

3 意識調査の意義

かねばならないのである。

文化に根ざした、生活慣行の様態についての印象本位の研究——不用意に選ばれた少数のサンプルによる面接調査でも同様——には、抜き差しならぬ落とし穴が待ち受けているものである。ある国では資本形成の問題を、次の国では需給関係の緩和した労働市場を、三番目の国では、家族による経営の世襲制をとりたててうんぬんするのはやさしい。しかし、各国について変数をチェックしなければ、変数間の相対的なウエイトは、疑問のままだと残されることになる。

ある国では、友好的な政府職員が容易に情報源となってくれるかもしれないし、次の国では、製造業の管理者が、また別の国では、銀行家が情報源ということもあろう。とすれば、相違が認められたとしても、それが、その国の特徴的なことなのか、それとも、選ばれた人たちの種類に起因するか、たくまざる結果なのか。結局、文化それ自体が、制度についての印象と切り離して考えること

はできないものである。

最初の国では *gentilichkeit* (ドイツ語で「気持のよいこと」)、二番目の国では *bonhomie* (フランス語で「いい感じ」)、また三番目の国では、作為的な気軽さ、という具合に、ことばのもつニュアンスの相違が、状況の見方に無意識のゆがみを与えるということもあろう。

これらすべての理由により、本研究では、回答の誤差をできるかぎり少なくして比較する目的で、各管理者に同一の質問をし、また、各国で同じ種類の管理者を対象とするよう、きわめて細心の配慮を行なった。

質問紙の内容は、三つの重要分野に限っている。すなわち、リーダーシップ、当該国の文化における管理者の役割、および、管理者が仕事をするうえで満足させたいと考えている動機と、管理者がその動機に対して抱いている満足感の度合である(実際の質問紙では、多少その順序に違いがみられるが、本文ではこの順序に従って問題を取り