

経営学全書 19

経営リーダーシップ論

伊藤森右衛門 著

丸善株式会社

経営学全書 19

経営リーダーシップ論

伊藤森右衛門 著

丸善株式会社

著者の略歴

現職 小樽商科大学教授・経済学博士
小樽商科大学短期大学部講師
札幌短期大学講師
昭和17年 神戸商業大学（現・神戸大学）卒業

経営学全書 19

経営リーダーシップ論

¥ 850

昭和45年5月20日発行

© 1970

著 者 者 伊 藤 森 右 衛 門

発 行 者 司 忠

発 行 所 丸 善 株 式 会 社

著者との申合せ
により検印省略

郵便番号 103 東京都中央区日本橋通2丁目6番地

印刷 藤本綜合印刷株式会社・製本 株式会社 星共社

経営学全書発行にあたって

経営学に関する全書、全集は、かつて、また現在わが国においてもいろいろと刊行され、将来また新たな全集も少なからず、公刊されることであろう。それらの編集が、もとよりそれぞれ独自の意味をもち、またもつてあろうが、その内容が経営学の全書といいながら、きわめて多様、多彩で、経営研究に関する固有の意味がかえって不分明なものが少なくない。それは、わが国経営学にはいくつかの学派、学説があり、それぞれきわめて異なった内容をもつことにもよるであろうが、むしろ「経営」の理解の安易さに起因することが多いと思料される点が多く、まことに考えさせられるものがある。

ここに本経営学全書を編集するにあたっては、いまや国際的に一般化しつつあるマネジメントを内容とする経営学の立場をとり、しかも、そのうちもつとも固有な見地をとるオーソドックスの立場を堅持した。すなわち、新奇に追従することなく、しかも経営学発展に貢献する新学説、新主張は積極的に吸収し、固有経営学の血となし、肉たらしめることにより、その充実をはかるという立場である。このような経営学固有にして正統派ともいうべき諸課題を四十一巻の大冊に編集し、その各巻の執筆も、このような見地に立脚しつつ、しかも固有経営学発展のために長き努力をかたむけられた研究歴ゆたかなる学者諸氏に依頼した。著名なるわが国経営学者のうち、その学説、学派の相違から、執筆陣へ参加なき諸氏がいささか存在するが、残念なことながら、編集の基本方針によるものであり、またやむを得ざることであつた。

したがって本全書は、国際的な、しかも国際的レベルの経営学を学習し、さらにきびしき経営の専門家としての能力の啓発を意図する研究者、教育者、さらに経営者自身にとって、正統派の研究の基本として役立つことを期待している。この意味において本全書は、未熟なる新学説を紹介して経営研究の参考の一助たらしめるよりも、むしろ本全書の研究を出発点として、能力開発に役立ちうる教科書的基本書たらんことを意図としたものである。これはやがて、わが国経営学が直面する混乱を救い、国際的水準への経営研究の向上に役立つとともに、さらに本全書は、この水準を抜いた、より高次な経営への発展の基盤ともなるであろう。今後、次々に発表される新説にも幻惑されることなく、正統的経営研究を基盤とし、この見地から採るべきは採り、学ぶべきものは吸収して、われわれの自力をもって経営学の充実、発展に資すべきである。本全書はその中心となり、基盤となるよう、経営研究の出発点として研究者ならびに経営者すべての座右にそなえられたいと念願するものである。

以上のような本全書出版の編集趣旨は、本全書執筆四十数氏によって賛同、支持され、ここにその質と量において、まれにみる全書を世に送り得た。全執筆者に心から感謝の意を表したい。また、わが国経営学の発展に、きわめて多大の犠牲と努力を払われる丸善株式会社出版部に謝辞を加筆することを許されたい。

昭和四十五年二月

山城 章

序 文

この小著は、経営リーダーシップ論としての管理学説のひとつの体系的な展開である。経営リーダーシップの「場」としての企業モデル、経営リーダーシップの「発現」の担い手である人間モデル、そして、この担い手と不可離である手段としての組織モデル、この三つのモデルを中心にとり上げて、主要な内容としている。言うまでもなく、経営リーダーシップは、すぐれて管理の人間の側面(the "people" part of management)にかかわるものであることから、人間モデルの吟味に力点を置いていることはいうまでもない。

経営リーダーシップの人間モデルは、「経済人」、「官僚人」、「組織人」、「社会人」そして「自己実現人」という仮説的人間が設定されている。仮説的人間を吟味することは、とりもおさず理論構成をその「核」に及んで明らかに出来ると考えるのである。しかし、人間モデルをとり上げることは、その「核」を包む「皮質」も問題にされねばならない。したがって、組織モデルは、所詮管理活動の tools であって、人間モデルによって裏打ちされる必要がある。今日の管理学説において、人間モデルが「行動的側面」としてとり上げられ、「行動」のみが、「外から」そして「行動」のプロセスとして説明されるに止まって人間を埋没させている。これらの諸学説の展開をもういちど「人間」をとり出して、リーダーシップ論として再編成することを試みたのである。

一昨年来、「管理型リーダーシップと創造型リーダーシップ」を、いままでのリーダーシップ論の総括として、そしてまたこれからのひとつの方向として展開してきているので、終章につけ加えることにしたのである。

創造型といっているのは経営人や管理人のすべてに、またいつも創造的でないといけないといっているのではなく、何時、何処で、どんな創造ないし革新が生まれてくるかわからないのであるから、それに応じうるように、それが生まれてくるような温床（環境）をつくり、生まれるべくして生まれてくる過程（方法）を用意することによって創造的人間が存在しうることになるのである。経営リーダーシップのすべての局面で、すべての人間が常時創造的でありうるはずがない。むしろ、そうである可能性をもつ環境と過程を、あえて「型」というのである。

小生は八年前に『経営者リーダーシップ論』（評論社刊）を公けにしたが、その後、管理学説は大いに進展をみせているので、これらの諸業績を撰取して、リーダーシップ論としての管理学をもういちど整理したものである。「経営者」ではなくて「経営」リーダーシップ論であるので、若干視野を拡げて、企業モデルにも及んだわけである。

小著を経営学全書の一冊に加えるようご勸奨を頂いた山城章教授にまずもってお礼申し上げねばならない。平井泰太郎博士をはじめ学界各位のご鞭撻ご指導に感謝するとともに、私の大学の学長竝に諸先生のご「理解」とご「厚情」にお礼申し上げる。また本書の浄書整理に武隈修一君（小樽商大）、愚息隆敏（一橋大）の労に謝するため付記したい。

また、学内紛争などで原稿が遅れたり、種々のご迷惑をおかけしたにもかかわらず、終始万端のお世話を下さった丸善株式会社出版部各位に深甚の謝意を表する次第である。

昭和四十五年四月

伊藤森右衛門

目次

第一章 総説―経営リーダーシップの基盤と課題―	一
一 企業体制の発展と経営リーダーシップ	一
企業体制の歴史的展開 (一)	企業体制と五つの革命 (八)
二 経営リーダーシップの思想的基盤	三
経営思想の歴史的展開 (三)	イールズの「協和的会社論」 (一七)
三 経営リーダーシップの制度的基盤	三
ドラッカーの「企業制度論」 (三二)	ガルブレイスの「成熟法人企業論」 (二六)
四 経営リーダーシップの人間的基盤	三
アメリカ社会構造の変動 (三)	ホワイト・カラーの意識と行動 (三六)
識とタイプ―管理者意識の国際比較― (四二)	わが国のサラリーマンとその意識 (四五)
第二章 管理体制と人間モデル	五
一 管理学における理論構成と仮説的人間	五
人間行動の理論と「成熟さ」 (五五)	五

二 管理体制の展開と人間類型	五
----------------	---

能率指向リーダーと“経済人”(七)	組織指向リーダーと“官僚人”(六)	動機
づけ指向リーダーと“社会人”(七)	人材開発指向リーダーと“自己実現人”(七)	
ポスト産業化社会と“知識人”(八)	伝統的経営仮説の終焉(八)	
三 結び—仮説的人間に関する両極の見解—		九
文 献		九

第三章 経営リーダーシップと組織モデル	一〇三
---------------------	-----

一 序—公式組織と個人—	一〇三
二 組織の影響力とリーダーシップ—サイモン理論の再構成—	一一三
三 リーダーシップ・スタイルと組織構造	一二九
リーダーシップ・パターンとピン連結組織(三七)	
四 管理職能とシステム理論	一三三

一般システム理論の展開(三三)	一般システム理論と管理職能(二六)	トータル・
システムとしての管理組織(四三)	経営者職能へのシステム・アプローチ(四七)	
文 献		一五

第四章 経営リーダーシップと企業行動	一五
--------------------	----

一 意思決定とリーダーシップ	一五
二 経営戦略とリーダーシップ	一七

索引

三 革新的企業と機会開発	一八〇
文 献	一八〇
第五章 管理型リーダーシップと創造型リーダーシップ	一七三
一 序—創造型リーダーシップと専門的経営者—	一七三
現代経営者リーダーシップの二面的課題 (一七五)	
リーダーシップ (一七六)	
二 創造的思考の過程と意思決定	一七九
「科学的方法」と創造的思考 (一七九)	
創造型リーダーシップと組織問題 (一八四)	
創造的リーダーシップと意思決定 (一八七)	
三 組織革新のモデル—課業構造と誘因システム—	二二一
四 創造型リーダーシップと人材開発	二二七
創造的変化の導入とグループ・ダイナミックス (二三七)	
性開発 (二三三)	
「変革のプログラム」とその批判 (二三六)	
リーダーシップ論— (二三九)	
産業シネクティクスと創造 結び—創造性開発研究と	二四〇

第一章 総説—経営リーダーシップの基盤と課題—

一 企業体制の発展と経営リーダーシップ

企業体制の歴史的展開

アドルフ・バーリィ (Adolf Berle) が述べているように、企業形態は、「法律形式主義的には別として、大きな会社はいずれも、まず第一に一つの制度である。」し、「これら大きな機構に生きた血液と鼓動する心臓を与えているのは、法人格の擬制をもっている法でないことは明らかである。」⁽¹⁾したがって、いままでの企業形態論は、それが具体的にどのような存在形態をとるか、そして構造的にどのような差異があるかを考察する形式的な分類と比較に止まっていたといわなければならない。

もちろん具体的存在としての企業は、ひとつの法律形態をもつものであるから、「(1)設立の手続、(2)企業家の責任、(3)資本の調達、(4)利益の分配、(5)事業の指揮経営、(6)企業の存続」⁽²⁾などの諸点を中心に考察しうることはいうまでもない。しかし、このような形態上の差異からは企業体の性格や行動を説明することは出来ないし、またその発展方向を論ずることを無視することになる。山城章教授は、企業形態の体制発展的な考察として、「(1)資本と経営、管理の機能的関係から考察して、現代化した私企業の意味を考察すること、(2)法律形態の現代的特性

と要点を示して、この形態をさらに明らかにすること、(3)さらに、現代的資本出資者自身の変化をこれに結びつけて考察し、(4)最後にこの段階の特性たる新経営者の意味を吟味」⁽³⁾することを内容とするものであるという。

筆者はこのような企業体の体制発展的な考察を、さらに一步進めて、企業体制と経営リーダーシップとのからみ合いのなから現代的企業の特性を明らかにしようとするものである。すなわち、企業体制の発展を促すものとして、(1)経営リーダーシップの思想的な展開ないし基盤、(2)経営リーダーシップの制度的な基盤、および(3)経営リーダーシップの人間的・社会的基盤の三つの基盤から現代的企業体の性格、行動、そしてその発展方向を明らかにしようとするものである。ただここで断わっておかなければならないことは、企業体としての考察を中心とするものであるが、論述が進むにしたがって、企業体というよりも事業体ないし組織体という観点に移っていくわけで、別にひとつの概念にこだわるものではない。

企業形態の歴史的発展について山城教授は、第一段階を人的私企業の段階、第二は資本的私企業の段階、そして第三は現代的私企業の段階に分けて論ぜられるが、この各段階には「歴史上特有の動機」をもつ「企業者」が主体的な活動をしているし、また、企業体を性格づける思想をもち、行動を特徴づけていたのであって、企業者というリーダーシップのティピカルな人間像が担い手になっていたといえるのである。

人的私企業は「企業以前」の形態であるものが少なくないのであるが、「封建的身分関係を主軸とする家族的構造をもつ集団」であって、「企業の主体が出資資本家であり、そのもとに所有者による経営 (owner management) が行なわれ、その目標とするところは、自己の所有する資本の保全、増殖のための営利性の実現であ

る。」^{〔4〕}「ここで営まれる活動は資本所有者を主体とし、個人的性格の浸透した事業を対象とし、営利性を目標とする活動であり、かかる活動を合理的に遂行しようとする政策実践は、かりに命名すれば、企業家政策、資本家政策、営利政策と称しうるものに外ならない。経営政策はいまだ課題たり得ないのである。」^{〔5〕}

ここで人的私企業の主体である出資資本家は、経営動機において営利性がきわめて強く、その経営構造は封建的身分関係を主軸とし、家族的構造となっている。これを言いかえるならば、家父長的経営者であるといえようし、個人的性格が浸透した経営行動という点で、ワン・マン・コントロールという性格をもつであろう。経営動機が営利性にあるということから、従業員には「お仕着せ」賃金を与え、出来るだけ低賃金に抑えようとする傾向をもつといえよう。しかし、このようなタイプの経営者は必ずしも「吸血鬼」のような人柄ではなく、きわめて温情主義的ワン・マンである場合が多く、家族主義的労務管理を実践している。さらに、事業の発展を夢みる努力家であり、したがってまたきわめて情熱家でもある。筆者は、このようなタイプの企業者は、「創業者」タイプであるとするのであるが、今日でも中小企業の企業者に多くみられるタイプである。

資本的私企業は、その代表的形態を株式会社企業にみる事が出来る。この段階はさらにいくつかの段階に分けられるのであつて、資本的私企業についてのみ語ることが出来ない。すなわち、初期の段階にあつては、企業の主体は、多数の株主たる資本出資者となるが、資本出資者が企業の経営機関を構成することになる。いわゆる事業株主の段階である。しかし、何んといつても、株式会社企業の特徴は、私企業の規模拡大、所要資本の巨額化にあることはいうまでもない。したがって、企業の経営機関のすべてが事業株主によって占められているので

はない。被用者である支配人や管理者が経営活動の実際的な担当者になることが多くなる。しかし、その会社資本が巨額化するとはいいながら、未だ経営機関は特定の大株主によって占められ、事業の経営に直接参加する度合が大きい段階である。取締役になるものは株主であり、事実上大株主であり、したがって、株主総会と取締役会とが分離していない(6)。

株式会社企業といつても、それが形式的に会社形態をとるというだけであつて、経営リーダーシップの観点からいうと、人的私企業と異なるところのない企業の主体であることも少なくない。しかし、企業規模の拡大は必然的に被用者である支配人とか管理者の経営機関への参加が拡大し、経営政策や執行方針に資本出資者の考え方や性格が反映される度合が小さくなる。ただ、大株主である資本出資者は、営利性のみに関心を向けるから、したがって、いわゆる経営担当者や管理者の行動は営利動機によって貫かれる。企業の経営政策の決定と執行とは、一応分離しているとはいふものの、企業の指導原理は営利性によって貫かれており、「資本に奉仕する」支配人や管理者として特徴づけられる。資本出資者が実質的に経営活動をコントロールする立場から後退するにつれて、支配人や管理者の地位は上昇してくるけれども、その行動はいわゆる「番頭」や「手代」のようなものであつて、資本政策の陰にかくれて彼らの行動上の特徴は不明確になつてしまふ。サラリーマン階級の抬頭は、企業の政策決定と執行とが一応分離しているかの如くであるが、彼らは「出世主義」を行動原理とし、経営リーダーシップは、全く大株主である多数の株主による経営方針によって特徴づけられるが、彼らによって構成される経営機関としての特徴や性格がみられるようになり、前に述べた個人的な性格ではなく、集団としての性格とな

る。しかし、多数の株主とはいいながら、その中に「実力者」がいる場合には、やはり個人的な性格や考え方に
よって影響されることはいうまでもない。

資本的企業でありながら、恰も人的企業の主体と同じく個人的な性格や考え方による経営リーダーシップは、
個人的ないし人格的リーダーシップ (personal leadership) の段階といつてよい。「番頭」重役の段階に入った
とき、「〇〇会社のA氏」か「A氏の〇〇会社」といわれるように、「番頭」の個人的リーダーシップが発揮さ
れるようになる。この段階になると、温情主義とか権威主義とか、個人の性格や行動に根ざすリーダーシップ・
パターンではなくなり、経営方針や管理タイプによって、経営リーダーシップが分類されるようになる。能率指
向型とか、官僚主義的とか、あるいは「権謀術数」型というように特徴づけられるようになる。つまり、個人的
リーダーシップの段階からひとつ進んだ段階では、資本出資者である大株主や「番頭」重役の混合として経営機
関が出来上がり、その経営リーダーシップは集団としてのリーダーシップ・パターンを形づくることになる。し
かし、われわれがそのパターンがどうして出来上がるのかを知るためには、どのような人物がどのようなリーダ
シップをその経営機関のなかでどのように発揮するかを知らねばならないし、同時に企業の発展段階からくる
ところの内面的な要請とのからみ合いも分析しなくてはならない。正に経営リーダーシップ論の基本課題は、い
ま述べたような諸点にあるといつてよい。

さらに、株式会社企業が高度な段階に入ると、いわゆる「所有と経営の分離」の段階に入る。この段階におけ
る第一の特徴は、事業株主によって大部分が占められる資本出資者から、大衆株主が資本出資者となるというこ

とであつて、大衆株主の関心は企業の業績、具体的にいへば配当金の多寡、すなわち投資効率以外の何ものでもない。したがつて、企業の経営活動には直接タッチしない。取締役会は、株主より企業財産を受託 (trusteeship) する機関と考えられ、それが株主の利益のみを代表するものでなくなる。山城教授のいう現代私企業は、株主のほかに原材料供給者、金融機関、製品販売業者、労働組合、消費者、地域社会など利害者集団 (interest groups) との対境性を強く意識するかどうかが企業の現代の特徴と考えている。現代私企業はこのような対境関係のなかで、企業の自主的な立場をもつようになり、同教授の言葉をかりるならば、「一面、資本支配の対境化であり、他面、経営自主体の成立である。」⁽⁷⁾ したがつて、「現代企業における政策主体は、かくして経営自主体であり、その構成員としての経営者」となる。経営リーダーシップは、経営自主体の構成員である経営者に委ねられるけれども、この場合、経営者は恰も「組織の中の人間」であり、個人的リーダーシップではなく、経営自主体の最高機関としてのマネジメント・リーダーシップ (management leadership) を発揮するのである。そのことは個人的な、人格的な要因からくるリーダーシップの影響力を漸次減退していくとともに、経営理念、目標、方針といった成文的要因として発揮される影響力の方が大きくなってくる。前に述べたように、企業のもつ内面的な要請とのからみ合いから、マネジメント・リーダーシップがそのパターンを決めるようになる。

現代私企業の段階において、いわゆる企業者というタイプの人間像が払拭されて、経営者というタイプの人間像がその政策立案の最高機関を占めることになる。しかし、企業者という人間像には、営利動機をもつという点でいわゆる経営者と区別する考え方が少なくない。現代企業の生成発展は「営利人」から「経営人」への移行で

あるといえないこともないが、営利動機を全く払拭したものが「経営人」のではなく、営利動機のほかには経営自主体の維持・発展のために多数の動機をもつものであって、單純に営利に指向するものから、複数の目標を調整しようとする「経営人」である。経営自主体を経営する経営者は、専門的経営者 (the professional managers) として特徴づける見方が多い。経営リーダーシップが専門化ないし職業化 (professionalization) されるようになった変化については、既にロバート・A・ゴードン (Robert A. Gordon) の『ビジネス・リーダーシップ』において明らかにせられたところであるが、しかし、専門的経営者であるということから、その経営リーダーシップのパターンを導き出すことは出来ない⁽⁸⁾。人格的私企業者がワン・マン・コントロールを行ないがちであるといえるけれども、温情主義的なリーダーシップをとることも少なくないから、この企業者を独裁的リーダーとすることが出来ないと同様に、専門的経営者が直ちに民主的リーダーであると断じ得ない。専門的経営者はむしろ「組織の専制者」あるいは「官僚型リーダー」になりうる可能性は大いにあるのであって、企業者を「独裁的リーダーシップ」によって特徴づけたり、専門的経営者を「民主的リーダー」とするのは誤りである。所有的経営者と専門的経営者は、資本出資者であつて大株主であるという点で區別されるが、経営リーダーシップの相違を示すものではないからである。

経営リーダーシップ論は、経営自主体のもつ目標と関連して、上長—部下という一般的関係のなかでどのようなリーダーシップ・パターンが要請されるかを問題にするのであるから、この一般的関係についてどのようなとり上げ方がなされてきたかをみなければならぬ。