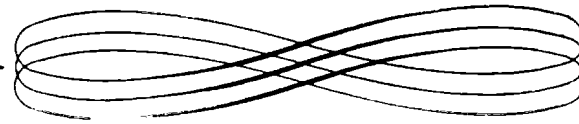


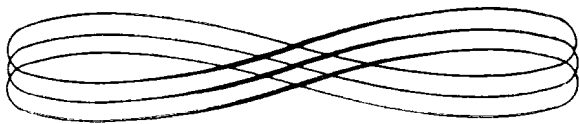
6



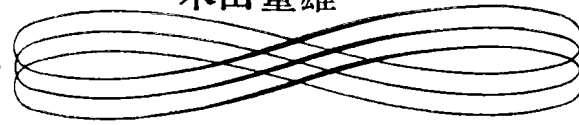
現代経営心理学講座



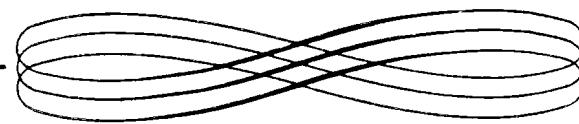
管理行動の心理学



長町三生 共著
木田重雄



東京 白桃書房 神田



なが まち みつ お
長 町 三 生

略歴：昭和11年生れ

昭和38年 広島大学大学院博士課程（心理学専攻）修了
文学博士
昭和38年 大下学園女子短期大学助教授
昭和43年 広島大学工学部助教授（労務管理・人間工学担当）

主著：「産業適応ハンドブック」（共同執筆）朝倉書店，昭39
「産業福祉心理学」（共同執筆）朝倉書店，昭41
「相談心理学の理論と実際」（共同執筆）明治図書，昭41
「人間工学概論」（編著）朝倉書店，昭43
「職業指導」（共著）評論社，昭45
「産業心理学」（共訳）評論社，昭45
「創造の行動科学」（共訳）ダイヤモンド社，昭46
「作業の人間工学」（翻訳）平凡社，昭46

き だ しげ お
木 田 重 雄

略歴：大正13年生れ

昭和25年 広島文理科大学教育学科心理学専攻卒業
広島県労働科学研究所員，広島大学助手，修道短期大学助教授を経て
昭和39年 広島商科大学教授に就任
現 在 広島商科大学教授（労務管理論・産業心理学担当）

著書：「心理学要説」（共著）フタバ図書，昭43
「職業指導」（共著）評論社，昭45
「産業心理学」（共訳）評論社，昭45

管理行動の心理学

現代経営心理学講座 第6巻

昭和46年12月6日 初版発行

¥ 800.

著者との申し
合わせにより
検印省略

著 者	長 町 三 生 木 田 重 雄
発 行 者	大 矢 金 一 郎
印 刷 者	伊 藤 兼 二

発行所 株式会社 白 桃 書 房

101 東京都千代田区神田神保町 1-42
電話(03)294-8911(代) 振替東京20192

落丁・乱丁本はおとりかえいたします。

祥文堂印刷／浦野製本

書籍コード 3334-140095-6915

ま え が き

「管理行動」は組織集団のあるところでは、いつも問題とされる。とくにリーダーシップについては、ギリシャ時代からその本質が問われてきた。

企業組織であれその他の組織であれ、その組織が効率よく活動するためには、組織のリーダーの行動いかに依存することが大きい。とくに企業においては、優秀な管理者とそうでないばあいとでは、企業目標の達成度が大いにちがってくる。

70年代は企業社会の歩みが大きく転換しはじめた時代である。「人間尊重」が大きく叫ばれたのは、人間社会の方向によからぬ未来があることを、人間が気づいたからであろう。そのような新しい時代になって、企業はこぞって管理者のありかたに手を加えはじめた。その理由はなんだろうか。生産性の大きな飛躍をねらったためだろうか。それとも「人間尊重」に間接的にも関連があるのだろうか。

その答えはもう少し管理の歴史が経過したあとで判明

するだろう。ともかく、今日の管理者が権威と圧力でもって部下を管理することが得策でないことがわかってきた。いな、そのやり方はマイナスの要因さえもたらすことになるだろう。

このように、管理行動について、多くの研究と多くの実践から学んできたが、いまだもって、管理行動の正しい説はどれであるかは、神ならぬ身のわれわれには知るよしもない。けれども、人間社会のよき目標へ向かって一歩ずつでも近づくように、これまでの貴重な体験をいかさねばならない。その使命が管理社会の「管理」という現象のなかに存在するように思われる。というのも「管理」のしかたによっては、かなり「ちがった」心理現象が職場集団や人間の性格にあらわれるからである。

管理とは、働く人たちの集団の人間的欲求の満足と、組織集団の目標との、調和的統合のための機能だと思う。そのための学問的展開はこれからの業績にまつところが大きい。

本書は、「管理行動」の歴史を背景にして、これまでの学問的流れをまとめたにすぎない。管理行動やリーダーシップの研究についておられる研究者や、実務のなかで問題をかかえこんでおられる管理者の方がたに、思索の刺激になれば幸いと思う。

執筆の担当は、第1章・第2章・第3章が長町、第4章は木田と長町、第5章は長町、第6章および第7章が

木田である。

なお、ずっと以前に約束をしておきながら、このようにおそくなってしまったのは、ひとえに長町の責任である。白桃書房に深くお詫びいたしたい。

1971年10月

長 町 三 生

目 次

第1章	管理行動の本質	1
§ 1	管理とは	2
§ 2	管理者の機能と役割	5
第2章	管理監督者の行動と意識の分析	19
§ 1	管理監督者の行動分析	20
§ 2	管理者の意識	30
第3章	人間観の変遷とリーダーシップ	39
§ 1	組織における人間観の変遷	40
§ 2	人間疎外とモチベーション	51
§ 3	組織と人間	61
§ 4	疎外をつくらぬ管理とリーダーシップ	63
第4章	リーダーシップと行動科学	69
§ 1	リーダーシップとは	70
§ 2	リーダーシップ研究の意義と歴史	84
第5章	広島大学のリーダーシップ研究	131

§ 1	リーダーシップの概念	132
§ 2	自動車工場での調査とその結果	134
§ 3	造船工場での調査とその結果	147
§ 4	リーダーシップののぞましいありかた	156
第6章	リーダーシップ訓練	161
§ 1	PM 訓練	162
§ 2	グリッド・セミナー	165
§ 3	センシティビティ・トレーニング	170
§ 4	リーダーシップ訓練の効用と限界	175
第7章	実践的リーダーシップ論	173
§ 1	実践的リーダーシップの意義	180
§ 2	管理者リーダーシップの基礎	186
§ 3	リーダーシップと経営管理機能	190
§ 4	すぐれた管理者リーダーシップ	192
§ 5	リーダーシップと目標管理	194
索引		207

第 **1** 章

管理行動の本質

§ 1 管理とは

ある人が商売を始めたとする。自分の考案した玩具を製造し販売する仕事だ。はじめは自分の手で製造し自分で運んで売りさばいていた。そのうちに商売が繁盛して自分ひとりでは間に合わないことになり、幾人かの職工を雇い入れる。日がたつにつれて人数も多くなり工場もできた。このように従業員も多くなり製造も生産が高まり品種が多くなってくると、最初の家内工業的な組織ではやってゆけなくなる。はじめの組織ではたったひとりで、彼は経営者であり作業者でありかつ営業マンでもあったが、職人が多くなれば部品の調達、工程の準備、治工具の整備などの準備工程や、仕事の割当てとか検査などの工程の問題と人の問題を扱う人間が必要となり、これらが十分に実施されていれば、創始者は注文とりや資金調達に十分時間をかけることができるようになる。つまり家内工業的組織から分業的組織へと変化する過程のなかで、管理者や監督者が生まれてくる。

企業組織で管理者や監督者は不必要だ、みんなが協議して共同経営をやればやれるはずだ、という声を耳にすることがある。しかしこれは「船頭多くして舟山に登る」のたとえどおりの経営であって、「だれがどうする」という分担をある程度はっきりしておかなければ、組織というものは動かない。でなければむしろ混乱してしまう。

管理という仕事も分担のひとつである。作業者全員が自己の作業そのものについて自分でコントロールすることは当然であるが、それはあくまでも自己にかんしてのみのコントロールであって、他人

の作業のことまでには配慮はとどかない。このとき、製造工場なら全作業員の作業がうまく進捗していくように、部品・治工具・製造にかんする連絡や仕事の割当て、不良品の処理などについて、采配をふる人が必要となる。そうでなければ組織効率を高めることはのでめない。このような采配をふる人が、管理者であり監督者なのである。

さて、管理とはなにか。それは作業者を叱咤激励して生産性を高めるようにしむけていくことだろうか。それともあまいことばで頼んで働くように説得することなのか。管理を本業とする管理者は「部下をつうじて仕事をする人だ」ということばもよく使われる。

『ウェブスター英語辞典』をひもといてみると、「管理とは企業体のような組織を指導し監督することであり、企業の成果に責任のあるプロジェクトや諸活動の計画をし(planning), 組織づくりをし(organizing), 調整し(coordinating), 指揮し(directing), 統制し(controlling), 監督する⁽¹⁾ (supervising) ことである」という。これらの内容については後述するが、このように、管理の定義についてはさまざまであり、人によって説明のしかたが若干異なる。どの経営管理の書物にも前掲した『ウェブスター』のようなものを管理の内容としているが、これらの要素は管理の機能(function)であって管理そのものではない。

管理の目的は管理活動をとおして組織目標もしくは目的を効果的になしとげることである。企業の目標が企業利潤を高めることであれば、管理行動を効果的に遂行することによってその目標を実現することであり、ある婦人団体が婦人活動によってよき市民生活の向

上をめざすことが目標であれば、各階層のリーダー活動という機能によってそれが効果的に成果があらわれることである。ただし、いまのべた企業目標をたんに利潤追求と考えるかそれ以外の目標を考えるかによって、管理行動もしくは管理のしかたも、内容や働きが異なってくる。

企業活動の目標は、作業者が仕事にやりがいや働く満足感をもち、それを背景として企業利潤が高まり、かつ企業の生産活動や商業活動をつうじて社会や国家に貢献することであると定義すれば、管理とは、作業者の働く満足と利潤目標とを効果的になしとげるために個人や集団を協働させるように動機づけ、個人と組織の活動を効果的に調整する働きである、とのべることができる。したがって、ここでいう管理の概念は、たんに作業者の作業活動に圧力をかけて生産性を高めさせるという内容ではなく、個人の満足と組織効率との融和をもたらすような諸活動のことをいっている。

ふるい考えかたをもつ企業ならばいざしらず、今日のような流動的な経済社会では だれでも個人が賃金などの誘因だけでは働かないことを知っている。またそのような単純な人間観をもつこと自体が誤りである。人は個人のために働く。そのときに強い満足感をもてば、正しい考え方もつ組織と方向を同じくするはずである。そのときにはじめて、個人の目標と組織の目標とが一致するのである。管理という活動が企業サイド一辺倒になって、経営者と労働者とを上下に区別し差別した考えかたにもとづいて作業者をコントロールしようとするれば、その組織にはかならず波紋が生じる。コントロールすることは管理の機能ではない。

このように考えてくれば、管理は個々の作業者がその職務を効果的に遂行できるように、部品や治工具の準備、他課係との連絡などの仕事の遂行に直接関係のある配慮と、作業者個人への指導をふくめた人間にたいする配慮とをとおして、個人の満足と組織の効率をもたらず働きであり、個々のばらばらな管理機能の集まりではない、ということが明らかになったと思う。

§ 2 管理者の機能と役割

管理者のもつ機能は、部下の小集団の活動を効果的に行なうための働きであるが、それはその小集団を包括する企業組織と有機的に関連する管理活動でもあり、これらの機能が管理者と非管理者とを区別する特徴である。

では管理者の機能とはどのようなものなのか。それは、換言すれば、以下にのべる機能をもたぬ者は、効果的管理者になりえないともいえる。

(1) 管理者の機能

(1) 計画 (planning)

計画とは、将来所期の成果を実現するための活動のすすめかたをきめることである。ただし、ただ所期の成果を実現するだけでいいというのではなく、その成果が確実に、しかももっとも経済的に実現できるための、業務全体もしくは組織上の諸条件を考慮したうえでの、具体的計画なのである。

したがって計画を行なうためには、いろいろな思索と情報活動が要求される。おおまかな方針やおおまかな計画は上から流れてくる

であろう。それらに準じて、特定の課や係ではどのような下位計画をたてねばならないかが、ここでの問題点である。

計画のためのひとつの機能に予測がある。将来にたいするかなり正確な予測がなければ、その計画は失敗するかもしれない。技術的予測、製造上のトラブルの予測、販売と需要の予測、資材・部品などの予測、人員構造の予測、かつ業務を遂行するうえでのコストその他金銭的予測、その他いろいろある。

つぎは目標である。といっても、予測の段階で目標があるわけだが、業務の目標が全体組織と関連したうえで決定され、かつ集団内の部門目標も明確にされなければならない。従業員の意識調査で、会社や管理者にたいする不満としてあらわれるもののひとつに、会社の方針や目標が具体的に知らされない、という問題がある。従業員はただ黙々と働けばよいというものではなく、方針や目標がわからなければ非常に不安になるものである。この意味でも、目標の決定は具体的でなければならない。

そのつぎには、この目標が達成されるための具体的な実施計画とその手順、タイム・スケジュールなどの設定である。また実施にともなう予算計画もたてなければならない。

このようにして、計画とは、予測にもとづいて目標を決定し、その目標に到達するためのいっさいの業務活動の諸条件の設定(物的・人的・金銭の設定)、および時間的スケジュールの作成、またきめられた、標準化された作業をどのように行なうかの決定、そのための安全施策などの、すべての計画である。

この計画は管理者がひとりで決定することもあるし、あるいは上

司もしくはすぐ下の監督者と合議のうえで決定することもある。この計画の段階では、将来起こりうる事象の綿密な考察とそのためのあらかじめの準備や処置もしくは手配は、たてた計画が効果的に実行されるための必要条件のひとつである。

(2) 組織 (organization)

管理者はたてた目標が達成できるように組織づくりをしなければならない。目標を達成するための手続にしたがい、部下に業務を割り当て(専門化)る。どの業務をだれに割り当てるかは業務の特性と人の特性に関係する。このような業務の専門化とそれぞれの業務の総合化(関係化)をはからなければならない。すべての単位業務はそれだけが独立に行なわれるのではなく、すべてが有機的に関連しているのであり、また有機的に関連させなければ目標は達成できない。またこの関係化はスケジュールリングの観点からみても同様である。

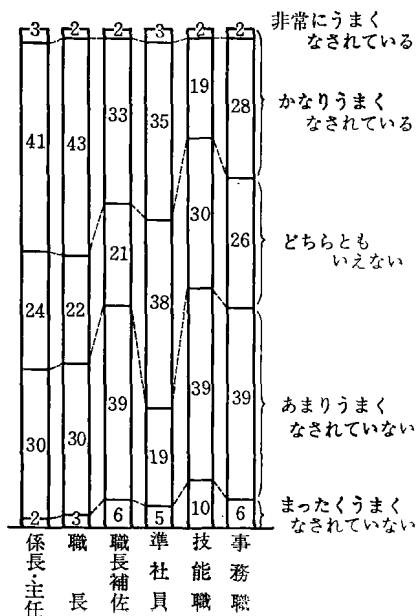
つまり、組織とは業務内容の決定・把握とそのグルーピングであるが、これには職務の明確化(だれがなにをどの範囲までやるか)と権限・責任・委譲の問題が関係してくる。権限とは命令したり遂行したりする権利のことであり、管理者にはそれに該当する権限が当然付与されているわけであるが、管理者という個人(人間)に付与されたものというよりは管理業務という仕事に内在する内容のものである。したがって業務を部下にまかせる必要が生じたばあいには、それにかかわる権限は委譲すべきである。業務だけまかせて権限は自己にとどめて、こまやかに管理する管理者がいるが、これは上記のように権限が個人に付与されたものと誤解しているためである。また権限を委譲したが、委譲された部下が失敗したときその責任は管

理者にないとみなす管理者がいるが、委譲は権限のみで責任は賦与されるものではない。部下の業務遂行を管理する責任はあくまでも管理者にあり、部下の責任は割り当てられた課題を遂行する責任である。

(3) 調整 (coordination)

特定の目標が効果的にかつ効率よく達成されるためには、発生した問題に応じて、相互の連絡・協力援助その他の調整や統合化がはからなければならない。

図 1・1 「関係職場間の仕事上の連絡や意見の調整がうまくなされていると思いますか」(数値は各階層内のパーセントを示す)



製品の設計はそれが製造しやすいことが前提とならなければならないので、設計部門と製造部門の長同士で調整しなければならない。営業と製造のあいだの連絡調整も、販売計画と製造計画とが歩調をそろえるために必要なことからである。工場のあるラインをとりあげても、ラインの組立工程が円滑に実行されるには、スタッフの適切な援助が必要であり、管理監督者はスタッフへの支援の調整をしなければならない。

製造であれ、営業の部門であれ、業務活動はいろいろな部門と相互に関連しているのであり、それら関連部門との相互連絡、相互調整は管理監督者にとっては非常に大切な活動である。これが効果的に実行されなければ、業務が停滞するばかりか部下は上司に不信感をいだく。

図1・1はある大企業のメーカーでの「関係職場間の連絡」についての各階層の意見をまとめたものである。非常にモラルがたかい企業であるけれども、現在の技能職が監督者の調整がまずいといっているばかりでなく、係長がその上司のこの機能にたいして批判的であるところから、この連絡調整がまだまだ不十分であり、第一線の従業員は仕事がやややりにくいと感じているらしい。

調整は組織のなかのタテとヨコとの関係、および調整の内容に応じて、時と場所のタイミングに応じて、適切に行なわれなければならない。

(4) 動機づけ (motivation)

管理機能のなかでもっとも重要な機能に作業者にたいする生産への動機づけがある。動機づけが存在する組織はまったく効率的に