

# 〔マシーの管理職能〕

## その 2

石 田 恒 夫

- |  |  |
|--|--|
| <p>I 意思決定と経営方針の樹立<br/>       個人による意思決定について<br/>       グループによる意思決定について<br/>       経営方針の樹立</p> <p>II 職務構成と職員の配置<br/>       伝統的組織論<br/>       職務と職員の配置における人的要因について<br/>       近代的組織論</p> <p>III 計画と統制<br/>       計 画<br/>       統 制</p> <p>IV 意思伝達と監督指導<br/>       意 思 伝 達<br/>       監 督 指 導</p> | <p>} 広島経済大学<br/>     研究論集第9<br/>     号掲載</p> |
|--|--|

### III 計 画 と 統 制

つぎは非常に密接な関係にある2つの管理職能、planningとcontrollingについて考察してみることにしよう。planningは将来に目を向けるものであり、controllingはすでになされたplanningをチェックするものであると言える。

#### 計 画

planningは、管理者が将来に目を向け、そして彼が干与している活動

の最適なコースを見出すという過程である。ここではこの planning の本質の概観を試みてみよう。

### planning とその重要性

近年 planning という職能は、組織が拡大され、また管理論が発展するにつれて、より大きな注目を受けるようになってきた。planning の必要性は、人間と組織とがお互いの目標の性格についての認識を高めるにつれて、より大きなものとなってきている。それゆえすべての planning の第1段階は、基本的な目標についての明確なステートメントとその認識であるろう。

planning はマネージメントにとって必要欠くべからざるものである。一般に組織のトップレベルによるプランは、総合的な全体的なものであろう。しかしまた同時にそれらは、個々の従業員にとって、重要かつ詳細な日常の活動を示しているのである。

planning の過程は、個人やグループが偶然遭遇する直観の要素や漠然とした予感で始まる。すなわち有能な管理者は、将来の活動についての明確なパターンを、直観的に心に抽く能力をもっているものである。グループ活動の planning においては、このパターンがグループのすべてのメンバーに対して明らかにならされなければならない。そして個々のメンバーは、プランの詳細のすべてについてまで理解する必要はないが、しかしいかにして自分自身のプランをグループ全体のプランに適合させるかを認識しなければならない。

プランは、活動のあらかじめ定められたコースであると言える。それゆえプランは、特定の企画に合うように作成されるか、もしくはすべての将来の活動についての標準プランとして作成される。もし将来の活動がプランのとおりであるならば、一般の操業は考える過程という浪費を避けることができるであろうし、control をより一定のものにすることができる。また planning は、活動のコースをあらかじめ決定することを意味しているだけでなく、将来起こりうる可能性をもった問題の探索を含んでいる。それゆえ planning において、不確定なものを取り扱う技術は非常に重要

である。もしある事項の発生の可能性が大であると予見されうるならば、選択されるプランは明確にされることができる。プランは将来なされるであろう意思決定の前提となるものであり、planning は組織における個人の意思決定に対して参照のフレームを提供するものである。そして意思決定と活動のガイドとしての policy は、将来の可能性を考慮した慎重な planning によるのである。

今日、企業における planning の重要性は、種々の環境の変化により増大していると考えられる。今日の管理者は、従来の方法を放棄させ、新しい方法を用いることを要求する環境の変化について継続的な考慮を行わなければならない。この環境の変化は、主としてつぎのようなものである。

- 1) 科学技術の変化
- 2) 政治形態の変化
- 3) 価格、雇用、原料などを含む経済活動全体の変化
- 4) 競争の性格の変化
- 5) 社会規範や様式の変化<sup>34)</sup>

#### planning の過程

Taylor と共に生まれた科学的管理者たちは planning という職能が実際の業務から分離されるのを弁護してきた。なぜならば、line executive がそのために用いることのできる時間には限界があるからである。それゆえ多くの場合この職能は、この職能の専門家に委任される。この委任は planning のためについやす時間を節約し、line 内での対立を避けることができる。しかしながら専門家による planning は、ある専門家のグループによってなされたプランと調整される方法の必要性を増加させるのである。

planning の過程は、つぎの5つの要素<sup>35)</sup>によって構成されたものとして系統的に眺めることができる。そしてこれらの要素は、各々異なったグ

34) J.L. Massie: *Essentials of Management*, p. 84.

35) *Ibid.*, pp. 84-85.

グループの人々によって取り扱われている。

### 1. 基本的な目標の設定

基本的な目標は、トップ・マネジメントの個人的価値感によって大きく影響される。すなわち一般に企業における目標設定の長である社長や取締役会などの価値感によって決定されるであろう。

またこの基本的な目標を明瞭化し具体化する中間的な目標は、通常副社長、総支配人、職能専門家などによって設定される。

### 2. 機会の搜索

種々の要素の搜索や精細な調査は、主に専門家のグループが企業活動のための好機発見に専念するというデータ収集職能であるということが出来る。この過程は将来の出来事や状況を予測すること、すなわち需要、競争、科学技術、財政、産業構造などにおける変化を予測することを意味している。この過程の担当者は、主として market researcher, 経済観測者、その他 planning に影響を与える多くの専門家たちである。

### 3. プランの作成

プランの作成者は、普通お互いにグループ化されており、planner として彼ら自身を考えている。すなわち基体的目標や中間的目標に対する戦略や政策の調査を通して見いだされた機会をとらえたり見送ったりするのが彼らだからである。

### 4. ターゲット・セター

プランの実行においてその成否に影響を与える必要不可欠のグループがある。target setter とは、一般に大きなプランを多くの意思決定者と従業員のために、特定の詳細な時間と量とに細分する line または operational manager のことである。planning のこの段階は、マネジメントのすべてのレベルともっとも密接に関連しており、最終的には従業員に影響を及ぼす段階である。

### 5. プランのフォローアップ

planning の最終過程は、プランのフォローアップである。もし実際

の遂行が予定の活動と関連しているかどうかをチェックするための機能が planning にならなければ、planning はまったく効果のない考えに終るかもしれない。プランを管理ということは、プランが実際に原案に一致した遂行をもたらしているかどうかというチェックを常に伴うのである。

つぎに planning において考慮されなければならないものに時間についての要素がある。まず第1にプランの作成は、かなりの時間を要するものである。計画された問題の複雑さやそれに用いられる技術の程度は、この時間に影響を与えるものである。その上多くの専門家や多くのdepartmentを含む広汎なプランは、人間や組織間相互の調整を必要とするために多くの余分な時間を必要とするであろう。つぎにしばしば lead time と呼ばれるプランを作成してから実行に移すまでの時間の長さは、考慮すべき重要なものである。たとえば自動車産業におけるニューモデルのための lead time は、新しい機械の購入や必要な材料についての計画を始める前に、他の department によってなされる設計に要する時間によって決定されるであろう。第3にプランが十分な効果をあげるために必要な時間というものも考慮されなければならない。この実行の速度というものは、本来用意されたものの中に含まれている細部の程度によって影響されるであろう。

planning という過程は、通常人間の理性的過程であると考えられている。それゆえこれと対立する心理的なものについてふれておくことも必要であろう。このうちでつぎにあげる要因は、その代表的なものであろう。

1. 人間の発想は、過去の経験によってある程度決定される。それゆえプランは、作成者の経験に基づいた仮定によって一般に限定される。
2. しばしばプランに用いられる仮定は、事実と反している場合がある。事実を把握するのに必要な時間が十分でないならば、このような仮定が用いられるかもしれない。このような場合、プランの作成者は、仮定がかならず事実と一致していると信じ込むことによって、自分自身をあざむくべきではない。

3. 一般に人間は不快なことを受け入れることをきらう。しかしもし planning が養成できないような要因を露呈するとしても, planner はそれらを受け入れることに専念し, そして適宜に自分自身の planning を調整することに専念すべきである。

### planning の一般的通則

planning についてのつぎのような概念は, 管理者にとって有用な手引ぎとなるであろう。

#### 1. objective of planning<sup>36)</sup>

プランは明確に定められた目標に直接に向うべきである。もしプランが実際の活動を目標へ導くための助けとならないならば, 将来の活動が目的に合った成果をもたらすことはできないであろう。

#### 2. planning communication<sup>37)</sup>

個々の専門家たちによるプランは, 彼らの間での十分なコミュニケーションを通して調整されなければならない。たとえば sales planning の専門家は, 製造と販売のバランスをとるために, 製造量を見積る production planner とたえず接触していなければならない。

#### 3. primacy of planning<sup>38)</sup>

planning は他の管理職能のための必要不可欠の要因である。特につぎに考える control の概念などは, planning なしではまったく意味を持たないであろう。すなわちすべての他の職能は, 実行に先立った考え, というものによるのである。

#### 4. redrafting of plan<sup>39)</sup>

過去になされたプランは, 現在の状況に適合するために, 継続的な修正を要求される。もし企業が, 将来10年間を見通すような長期のプランをたてたならば, 環境や技術の変化について期間的に再考すべきであ

36) Ibid., p. 86.

37) W. W. Haynes, J. L. Massie: Management, p. 154 参照。

38) Ibid., p. 153 参照。

39) Ibid., p. 153 参照。

り、それに適合するようにプランを修正していくべきである。これは navigational change の原則と呼ばれており、ここでは航海の上手回し（風を斜め前から受けて稲妻形に風上に船を進めること）の類似が用いられる。企業は最適の機会をとらえるため、常に前進後退をくり返している。そうして徐々にその最適の目標に近づいていくのである。

#### 5. pervasiveness of planning<sup>40)</sup>

planning がすべてのタイプの管理者とすべてのレベルの管理者によってなされるべきであるという考えは、pervasiveness of planningの原則と呼ばれる。下層の管理者による planning は、一般に細部についてであり、短期間のものである傾向にある。これに対して上層の管理者による planning は、一般に全体的なものであり長期的なものである。

#### 6. flexibility of planning<sup>41)</sup>

プランは flexibility を保持しているべきである。planning は、プランに変更が加わらないならば、活動の明確な方向をあらかじめ決定するのである。しかし活動の多くの代替的方向は、flexibility を用意することをうながすであろう。

planning の性格と概念の理解はこれくらいにして、つぎにこの職能と密接に関連した職能 controlling について考えてみよう。

### 統 制

マネジメントにおける多くの発達は、本質的には control の個々の技術の改善であるといえる。control は現在の遂行（目標達成度）を評価し、あらかじめ定められた目標に向ってその活動を導く過程である。すなわち control の本質は、planning process によって決定されたある望まれる成果にてらして、活動をチェックしていくことにある。

#### control system の本質的要素

すべての control system に必要欠くべからざる要素はつぎのようなものである。

40) Ibid., p. 153 参照。

41) J.L. Massie: Essentials of Management, p. 87.

- a) predetermined goal, plan, policy, norm, standard, decision rule, criterion, yardstick
- b) 現在の活動を評価するための方法（もし可能ならば量的な評価方法）
- c) 現在の活動と criterion とを比較する方法
- d) 望まれる成果を成就するために現在の活動を修正する方法<sup>42)</sup>

control system の a) の要素は、What should be the results? という質問の解答を意味している。この要素は将来に注目させ、そして何が望まれ何が期待されているかに注意を向けさせている。予測できる将来の出来事について考察することは、それが実際に起った場合、その出来事の意味を理解するための基盤を提供する。それがたとえつまらない予測であったとしても、現在の問題をよりよく理解するための骨子を提供しているはずである。目標についての良否の判断は、個人個人によって異なるであろう。しかし優れた control system というものは、目標の良し悪しを評価しはしないものである。それは単に活動が実際の目標に導かれる方法を提供するだけである。

あらかじめ定められた a) のような基準は明確に述べられるべきである。そのためには一般に量的な記述が望ましい。たとえば生産管理における貨物輸送の ton-miles, per machine-hour の単位などの物理的な単位は、マネジメントに対して明確で直接的な yardstick を提供するであろう。

すべての control system にあてはまる b) の要素は、実際の遂行（目標達成度）の評価である。実際の遂行は、あらかじめ定められた基準と一致または類似していなければならない。そしてこの遂行についての評価や報告の速度は、control system の価値を高める重要なものである。

実際の遂行と基準との比較は、活動の変化を示すことができる。この重要な段階は、control processにおいて提供されたデータの意義を増してい

42) Ibid., pp. 87-88.



る。今日管理者が直面している困難な問題は、すべての活動においてある程度の変化が予測できるので、どの程度の変化が考慮すべきほど重要でありまた注目に値いするものであるかという決定をなすことである。

遂行と基準との比較方法は、また重要な問題である。もっとも簡単で直接的な方法が通常最上とされるであろう。グラフや図式の技術の発達は、あまり重要でない小さな問題によってみだされない重要な関係を具体化する方法を提供した。非常に多くの量のデータを処理しなければならない人々は、このような簡素化する方法が考えられなかったならば、結局は空虚な気持ちをもつことになったであろう。

control system の c) の要素は、関係についての研究を意味している。比率、すう勢、数学的方程式、図式などの技術は、あらかじめ定められた基準と実際の活動との関係を明確に示すことができ、それゆえ評価の意義を増してきた。実際に遂行されたものと計画されたものとの比較の目的は、ただ単にいつ間違いが生じたかを見きわめることばかりではなく、管理者に将来の問題を予見させることができるようにすることである。優れた control system は、問題を大きくしないように、情報の提供を迅速に行なうであろう。また優れた管理者は、ある問題の成功的解決によって怠惰になりはしないであろう。常に彼らは、将来起りそうな問題を、それが発展する前に除去することに務めるのである。

control system の d) の要素は、修正する段階の活動である。修正活動を行なう管理者がしばしばおかし誤ちの基本的な2つのタイプは、ある活動が不必要な時その活動をすることであり、ある修正活動が必要な時それを行なわないことである。優れた control system は、管理者がこれらの誤ちをおかし危険性を避けるための基盤を提供しているであろう。結局 control system の終局的な問題は、適切な時期に適切な活動が行なえるかどうかということである。

### control の一般的通則

#### 1. strategic point control<sup>43)</sup>

43) 詳しくは W. W. Haynes, J. L. Massie: Management, p. 181.

優れた control は、重要かつ限定的なポイントが明らかにされ、そして厳密な注目がこれらのポイントの調整に向けられることによってのみ成就されるであろう。すべてのポイントを control しようとすることは、不必要な努力を増すばかりでなく、重要な問題への注目がそがれる傾向をもたらすであろう。control のこの原則は、organizing についての exception principle と密接な関係にある。この両者は共に重要な要因と重要でない要因との区別を強調している。すなわち優れた control は、maximum control を意味してはいない。control はしばしば費用のかかるものである。その上 control を増すことは、あらたな問題を起すことになるかもしれない。優れた control を行なう秘訣の1つは、適切な活動がより簡単により効果的に行なえる strategic point を定めることである。

## 2. organizational suitability<sup>44)</sup>

control と他の管理職能との間のラインは明確ではない。planning はその先要条件であり、また organizing は control のための構造と過程を提供する。それゆえ control は組織構造を反映しなければならない。権限と責任という組織概念は、部下の活動をチェックするシステムを保持する問題と直接に関連している。すなわちプランは管理者とその部下によって遂行されるものであるから、control は管理者の権限と責任の領域に応じて行なわれなければならない。その意味で組織構造を反映するようにつくらなければならない。<sup>45)</sup>

## 3. flexible control<sup>46)</sup>

あらかじめ定められた基準や優れたプランでさえ時が移るにしたがって変更される必要性が生じる。遂行の測定、基準との比較、適正な活動などは、変化に応じることのできる flexible system を用意していなけ

44) Ibid., pp. 181-182.

45) H. Koontz, C. O'Donnell: Principles of Management, 大坪檀記, 経営管理の原則, 4. 経営統制, p. 138.

46) 詳しくは W. W. Haynes, J. L. Massie: Management, pp. 182-183.

ればならない。たとえば変動予算は financial control において非常に有用なものであると証明されている。また mechanical control は、hand control によって補われる。すなわち自動制御によって処理することのできないような緊急事態が発生したならば、mechanical control は hand control によって補われる必要がある。このようにすべての control system は、状況の変化にただちに適応できるように flexibility を保持していなければならない。

#### 4. self-control<sup>47)</sup>

単位組織はそれ自体を control することを計画するであろう。もし個々の department がそれ自体の目標と control system をもつことができるならば、多くの詳細な control は各 department の中で取り扱われることができる。self-control のこれらの subsystem は、全体の control system によって系統的に統合されなければならないが、重要な control の原則の1つである。

#### 5. direct control<sup>48)</sup>

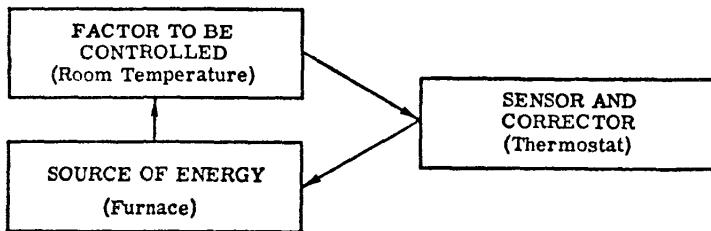
大規模な control system のもっとも大きな短所は、組織における各単位間の報告書の増加であり、その他の communication 径路の overloading である。それゆえこの control system を改善しようとするれば、径路の増加や方法の改善が必要であると考えられる。しかしこれはかなりのコストを要する問題である。もしコストのゆえにその改善が見送られるならば、control はいわゆる red tape になるであろう。それゆえいかなる control system も control する側とされる側との間の直接接触を保つように設計されるべきである。現代の マネージメントにおいて、操業を control する最善の方法は、監督をとおすことである。またスタッフやスペシャリストによる control system の場合でさえ、監督や職長は遂行についての直接の知識と接触を保持しているがゆえに非常に重要な存在である。

47) J.L. Massie: Essentials of Management, p. 91.

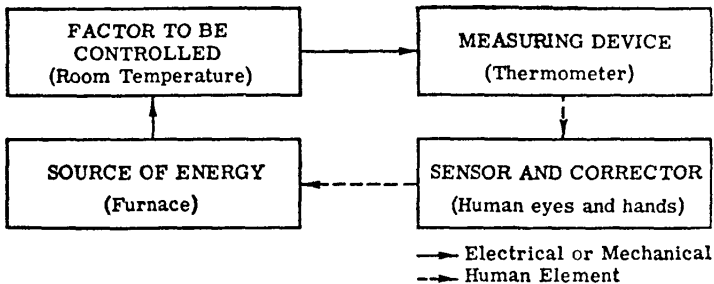
48) W.W. Haynes, J.L. Massie: Management, p. 182.

6. feedback<sup>49)</sup>

過去の実績に基づいて将来の活動を調節するプロセスは feedback として知られている。この考え方の応用は、風車の control や Watt の蒸気機関の fly-ball 調速機などにまでさかのぼるのであるが、第2次大戦以来のオートメーションに対する傾向は、この考え方を一段と重要なものにしてきた。電気工学者は、実際に遂行されたことについての情報が循環という電氣的機械的方法によってエネルギー源に feedback される場合、これを closed loop system of feedback と呼んでいる。これに対して流れの中のあるポイントで人間の介在を伴っている feedback は、open loop system of feedback と呼ばれる。つぎの図は例として家の暖房を用いてこの2つのシステムを図式化したものである。マネージメントは多くの分野でこの feedback の原則を使用している。



Closed Loop Feedback<sup>50)</sup>



Open Loop Feedback<sup>51)</sup>

49) 詳しくは、W. W. Haynes, J. L. Massie: Management, pp. 183-185.

50) 51) Ibid., p. 184.

## 7. human factor<sup>52)</sup>

人間を伴うすべての control system は、人間がそのシステムを評価するという心理的作用によって影響を受ける。機能的な方面からのみの考慮でうまく設計されている control system というものは、一般に人々がそのシステムに対して非友好的に反応する傾向にあるので、優れたものであるとは言えない。たとえば活動的創造的な指導者は、このような control と対立するような傾向にあるであろう。このように人間に対する control は、人間の心理的側面についての特別な認識を必要とする。control system の本質とその原則はマネージメントの基盤となるものである。そして planning はこの重要な管理職能の先要条件である。planning と controlling の職能の考察はこれくらいにして、つぎに control と密接な関係にある communicating について考えてみよう。

## Ⅳ 意思伝達と監督指導

### 意思伝達

管理者は口頭や文書で自分自身の考えを他人に伝達することに多くの時間を使っている。その方法として一般に言葉が用いられるが記号や略号や図式などの手段もよく用いられる。この communication という職能は、各々のシステムの部分をつなぐ linking process であるということができらるであろう。

### 意思伝達の問題

すべての communication の問題は、つぎの3つの基本的なグループに分けて取り扱うことができるであろう。

- a) いかにかに正しく記号が伝達されるかという技術的問題
- b) いかにかにして記号が望まれている意味を伝えるかという語義学の問題
- c) 伝達された意味がいかにかにして望まれる結果をもたらすかという効果的問題<sup>53)</sup>

52) J.L. Massie, *Essentials of Management*, p. 91.

53) *Ibid.*, pp. 93-94.

近年 a) グループの問題にあらたな光をなげかけたものにサイバネティクスがある。この新しい分野は、communications engineer に対しては正確な意味をもたらしたのであるが、多くの管理者たちに対しては同時に混乱をもたらしたのであろう。サイバネティクスにおいて情報は、b) グループの主題である意味とはまったく無関係である。それはシステムにおける命令の量的なものについての考慮である。すなわちシステムが高度に組織化されているならば、多量の communication が可能であるということである。

情報理論における noise の考え方は、伝達過程における望ましくない不確実さを伴っている。たとえばテレビの snow, ラジオの static, またその他の受信における際のすべての妨害は不確実性を増加させる。冗長性<sup>54)</sup>についての考慮は、noise と戦いミスを最少限におさえるための有用な方法である。冗長性は通信が受けとられる可能性を増加させるある構造を用意している。すべての通信は noise を通して情報のロスをこうむりやすいので、通信の送り手は、冗長性の必要性について常に考慮しているべきであり、また伝達の径路に介入するものを最少にするように努力すべきである。

b) グループの問題は通信が受け手へもたらす意味に関するものである。たとえ word sent と word received がまったく同じであったとしても、送り手は受け手が何か異なった意味に解釈するかもしれないということについて考慮しているべきである。これは語義学的問題であるが、つぎの要因によっても影響を受けるであろう。

- イ) 送り手と受け手の過去の経験の類似性
- ロ) communication がなされている環境
- ハ) 事実と見解との明確な区別
- ニ) 用いられる記号の抽象性の程度
- ホ) 用いられる言い回しの複雑性の程度

管理者はこのような要因を考慮しなから、彼の communication の内容

54) 与えられた仕事を遂行するのに2つまたはそれ以上の手段や素子があること。

が正確に理解されているかどうかを常にチェックしていなければならない。

c) グループの問題は communication の効果に関するものである。一般により直接的な communication ほど効果的である。すなわち組織において communication がたどる階層の数は、最終的に用いられる活動に影響を与える大きな要因である。それゆえ communication の問題は企業の規模が増大するにつれて増加する。もちろん効果は、a) の技術的問題と b) の語義学的問題の両者の正確性によるのであるが、最終的に communication の受諾という問題は効果のポイントとなる重要なものである。

communication の受諾は、受け手の要求や過去の経験や環境などによって影響される心理的現象である。一般に人間は、自分の聞きたいものは聞き、聞きたくないものは聞かないという傾向をもっている。それゆえ送り手は受け手の心理や考え方の傾向について注意をはらうべきである。

#### communication の流れ

組織において3つのタイプの communication が、それらの流れ方（縦、横、インフォーマル）によって区別される。

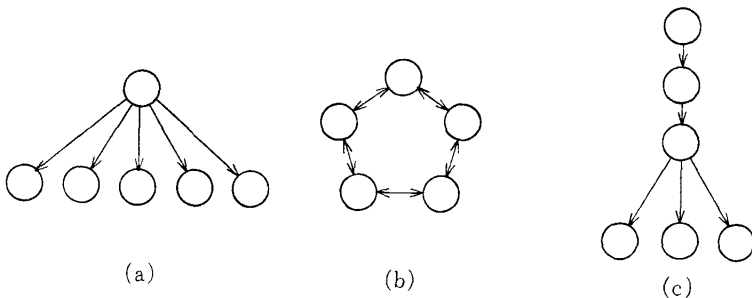
部下を directing する活動において、管理者は職位の層を下っていくような命令を発する。組織の図は一般に権限の流れと縦の communication の径路を示している。権限のラインは重要な communication の径路である。しかしそれはこの径路の1つのタイプにすぎない。control report や memorandum は、部下が彼らの活動に責任をもったものとして職位の層をさかのぼって流れる。この communication の上方への流れは、下方への流れと同様あるいはそれ以上に重要なもので control system の中心となるものである。

communication の横の径路は、組織における同レベルの管理者が、彼らの上役に関係なく彼らの活動を調整する方法を提供している。この径路は gang plank と呼ばれ、これにより多くの問題が組織の同レベルにおいて取り扱われることができ、活動のスピードアップと同時に詳細な不必要な問題から上役を解放することができる。実際多くの問題は権限の径路に

よらないで、この横の径路により同レベルの管理者間で調整され解決される。

これらフォーマルな communication は組織の特定の要求に合致するよう設計されている。しかし communication の多くはインフォーマルである。ロコミは組織目標への到達を促進させる一面をもっている。しかし同時にそれは組織における個人の社会的欲求をうながす役目もする。それゆえ管理者はうわさやゴシップなどのマイナスのはげ口の問題に直面しなければならない。しかしロコミを除去してしまうことは不可能である。それゆえ管理者はこのタイプの communication に対して意識的な考慮を必要とする。しかしまたこのインフォーマルな径路は、組織のいくつかの目的に対しては優れたものになりえる。たとえばある言葉が適切な時にふと口にされ、それがフォーマルな叱責に訴えずに懲戒的な問題を解決するかもしれない。またロコミを通して情報が流れる速度はしばしば驚くべきものである。それゆえマネージメントはこのインフォーマルなタイプの communication について十分考慮しなければならない。

communication は相互連絡のパターンであり network として瞭めることができる。つぎの図はその可能性の代表的なタイプである。



Types of Communication Networks<sup>55)</sup>

回(a)のような単純で直接的で一監督的な network は、よりスピーディでより秩序的な傾向をもっているであろう。(b)のような円型の network

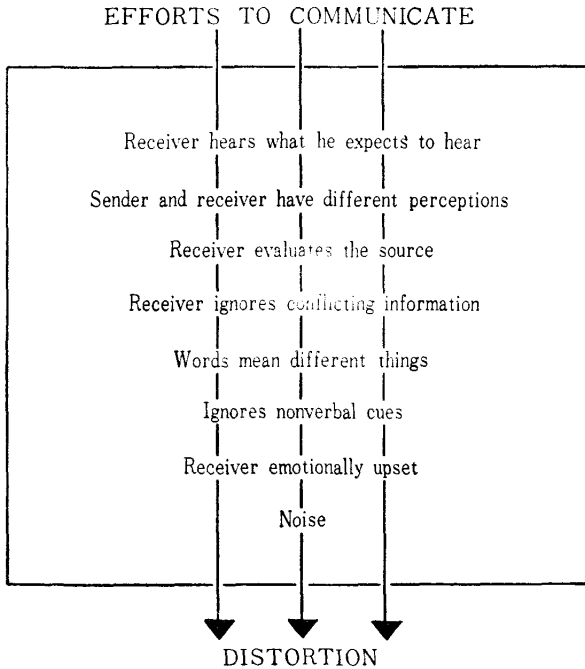
55) J.L. Massie: Essentials of Management, p. 96.



は、個人に径路の選択を十分に提供し、同時に十分な満足を与えるであろう。しかし一方このタイプは時間がかかり、noise が入り易く、まず第1に無秩序な傾向にあるであろう。(c)のような連続的かつ放射的な network は、もっとも低いレベルによる公然とした批判から chief を隔離するものであり、そして中間的な管理者を重要な職位につけるものである。この他にも多くの network があるのは勿論である。この network についての分析は、管理者が communication の流れを研究し、そして自分の立場にもっとも適するタイプをあてはめる選択の方法を提供するであろう。

**communication の障害**

communication についての問題は、管理職能の成功的遂行を直接に遅らせる原因となる。もし通信がほとんど伝達されなかったり、またcommu-



Barriers to Successful Communication<sup>56)</sup>

56) L.R. Sayles, G. Strauss: Human Behavior in Organizations, p. 256.

nication の流れがあまり効果的なものでなかったりしたならば、マネージメントは適切な planning や controlling の活動を行なうことができないであろう。それゆえ communication についての障害は継続的な注意を要する。いくつかのこれらの障害についてここで考えてみよう。

a) 受け手は自分の期待していることを聞く<sup>57)</sup>。

人々が聞き理解するものは、その人の経験や環境や立場によって影響される。すなわち人々は他人が話したことをそのまま聞くのではなく、それを聞いた際にその人の心がもう一度その人に話しかけることを聞く。それらは同じ意味の場合もあるが、まったく違う場合も考えられる。人々は他人の言うことに先入観や偏見をもってみる傾向がある。たとえばなにかまったく新しいことを聞いた場合、われわれはそれを過去に経験した類似のこととオーバーラップして受けとるかもしれない。これはすでに曲解の始まりである。

b) 受け手と送り手は異なった認知をもっている<sup>58)</sup>。

人々は経験や立場によって、同じ刺激を異なった方法で解釈する。笑いながら話しをしている従業員のグループを見ている監督者の例は、この問題を明確に示している。

- 生産をあげるための仕事は苦しいものにちがいないと信じているような管理者は、この笑いが時間の無駄であり、おそらく仕事の割当てが容易だったのであろうとを感じるかもしれない。
- 満足している従業員は一生懸命働くという仮定を信じている管理者にとって、この笑いは自分が管理者として成功しているという情報を communicate するものであるかもしれない。
- 個人的に不安定な立場にいる管理者にとって、この笑いは人々が彼をあざ笑っているものとして受けとれるかもしれない。

この例が示していることは、従業員がいずれの意味で笑っていたのかわからないが、送り手である従業員の笑いを受け手である管理者が自分の立

57) Ibid., pp. 238-239 参照。

58) Ibid., pp. 241-243 参照。

場に照して解釈するということである。

c) 受け手は情報源を評価する<sup>59)</sup>。

受け手は自分自身の経験や立場から彼が聞いたことを評価するだけでなく、送り手をも考慮に入れて評価する。情報源として彼はどのくらい信頼できるであろうか。

d) 受け手はしばしば対立的な情報を無視する。

人々は新しい考えをあまり受けつけないような傾向をもっている。それかすでにその人が信じているようなものと対立するようなものであればなおさらである。すなわち人間の情報受諾器管はしばしばフィルターのように働くのである。たとえば政治関係の記事を読んだり見たりした場合でも、われわれは現在自分の信じていることを確認するようなものだけを記憶に留めるような傾向があるであろう。

e) 伝達される言葉が異なった意味をもっている<sup>60)</sup>。

たとえば会計士がエコノミストに対して「コスト」についての報告を伝達したならば、曲解はコストという意味の差異のゆえにおこるかもしれない。またインダストリアル・エンジニアがその報告を受け取ったならば、彼は前者とはまったく異なった解釈をするかもしれない。また財務管理者はコストを資金の支出であると解釈するかもしれないし、生産管理者は製造の単位あたり原価を考えるかもしれない。販売責任者は総売上高の一部としてそれを考えるかもしれないし、労務管理者はコストを雇用の社会的要因として考えるかもしれない。受け手が送り手をよく知らないまま情報だけを受けとったならば、このタイプの曲解はしばしばおきるものである。

f) 受け手が送り手の言葉以外の暗示に気がつかない<sup>61)</sup>。

人々が言うことを理解しようとする場合、われわれよく言葉以外の多くの暗示を頼りにする。目や口、顔の筋肉、その人の姿勢でさえも、その人

59) Ibid., pp. 240-241 参照。

60) J.L. Massie: Essentials of Management, p. 97.

61) L.R. Saylor, G. Strauss: Human Behavior in Organizations, p. 245 参照。

が使う言葉よりもその人の本当に考えていることをよく伝える場合がある。服装、声の調子、話し方なども同様である。これらすべての暗示の意味を正確に把握することは困難であるが、言葉を補足するものとしてそれらを総合的に考慮することは、より正確な communication をもたらすであろう。

g) 受け手の感情的な判断<sup>62)</sup>。

受け手のその折々の心理状態もしばしば曲解に影響を与えるものである。たとえばある管理者の立場が微妙であり、彼が悩んだり不安をもっているような場合、彼が見たり聞いたりするものは、彼の立場が安定しており自信をもっているような場合よりも、より脅迫的に感じられるであろう。

h) noise

曲解を促進させる要因としての noise についてはすでに簡単に述べたのでここでは省略する。

この他に考慮しなければならない communication の障害に filtering がある。filtering は受け手が通信を好ましいものであると解釈するように、情報を意識的に取捨するタイプの障害である。いかなる人間も自分のミスや他人には示したくないものであり、とくに自分たちの上役に対してはそうである。一方上役はなにが実際に行なわれているかについての情報のすべてを入手したいと望んでいる。もしマネージメントが communication について細心の注意を払わないならば、このような通信の自由な取捨選択を助長する結果をもたらすかもしれない。filtering の解決策は network の改善であり方法の改善である。そしてもっとも根本的な解決策は、上役の部下に対する理解ある態度であり、部下の問題に対して積極的な関心を示すことである。

また communication 径路の overloading は、当面の問題とあまり関係のない通信で雑踏する network をひきおこすことになる。データを伝達処理する新しい方法は、幹部のところへ流れていく communication の量

62) Ibid., pp. 245-246. 参照。

を増してきた。それゆえ管理者は、実際ただ目を通すだけのメモや報告書で文字どおり埋まっている。この問題は通信の優先権や重要性の順序を明確にすることによって解決されるであろう。

communication の流れや多くの障害の認識は communicating 職能の基盤となるものである。それゆえ管理者はこれらの要因について継続的な考慮を要する。

### 監督指導

管理職能のうちの最後のものである directing は、それが指導活動を伴っているがゆえに管理過程の中心となるものである。leading, executing, supervising, ordering, guiding などは同一の考え方を述べている言葉である。どの言葉が用いられるにせよ、この考え方は目標を成就するためになされた意思決定やプランやプログラムに効果をもたせることである。

directing は、管理者が部下の活動に影響を与える方法全般に関するものである。まず第1にそれは部下が能力の範囲内で成し就ることができることについての明確な命令の流出を意味している。第2にそれは部下がその立場において特定な課題を遂行することを指導される継続的訓練活動を意味している。第3にそれは管理者の期待にそうよう努力することを従業員にモチベートする方法を必然的に意味している。そして第4にそれは規律の保持であり、課題を遂行した人々への報酬とで成り立っている。要約すれば directing は、すべての準備がなされた後、他人に活動を行なわせる管理者の最終的な活動であると言えるであろう。

管理者が活動を指導する方法は、管理者自身の個人的特性によるのであり、また彼自身の職位にもよる。この方法において管理者は、他のいかなる職能の場合よりも彼が用いることができる方法についての可能性を考慮した後に、彼自身のアプローチを決定しなければならない。そしてその上最適なアプローチは状況によって異なる。たとえば部下が十分熟練されておらずそれゆえ詳細な指導が必要なのであれば、管理者は直接的継続的な指示を行なわなければならない。また部下がその活動において高度に教育された人間であるならば、管理者は自由な諮問的なアプローチが賢明であ

ることを見出すであろう。また状況が緊急な活動を要求している場合、管理者は簡単明瞭な権威的な指示を与えるべきである。これに対して活動が緊急を要するものでないならば、管理者は慎重かつ分析的態度をとるべきであろう。

### リーダーシップ・スタイル

もっとも効果的なリーダーの性格とはいかなるものであるかという問題について非常に多くの研究がなされてきた。しかしその大部分は行動科学の分野において行なわれてきたのである<sup>63)</sup>。そしていろいろなリーダーシップのスタイルというものが研究され、それらは管理者の directing についてフレームワークを提供してきた。リーダーシップはしばしばつぎの4つのスタイルに分類される。

- a) 専制的リーダー
- b) 独裁的慈善的リーダー
- c) 民主的リーダー
- d) 自由放任的リーダー

専制的リーダーは処罰の恐怖を通して彼の義務を遂行していく。このタイプのリーダーは自分と部下との関係において非常に批判的でありかつ否定的態度を保持している。ボスとして彼は部下が活動を適切に遂行することだけを期待している。しばしばこのアプローチは短期間においては効果的である。しかしこのアプローチはフォロワーに対して継続的満足を与えないので、継続的な遂行に対しては、確固たる基盤を提供しはしないであろう。

独裁的慈善的リーダーは、自分を信頼させて部下に満足を与えるという温情主義的態度を保持している。このタイプのリーダーシップが成功をお

63) e.g., ○アイオワ大学の K. Lewin, R. Lippitt, R. White によるリーダーシップの類型論的研究

○オハイオ州立大学の産業研究部局によるリーダーシップの効果性の研究

○ミシガン大学の Survey Research Center による実証的調査研究

○R.R. Blake と J.S. Mouton によるマネジリアル・グリッド

さめるためには、リーダーは卓越した人物であり、彼の人格によって尊敬と忠誠を招くような人間でなければならない。このタイプのリーダーに対する部下の満足は単にリーダーの部下に対する善意によるものである。しかしこのタイプのリーダーは専制的リーダーと同様、他人の干渉なく意思決定を行なうので、部下は自分たちの側からリーダーシップの質を向上させる機会をほとんど持つことができない。その上部下はリーダーの継続的存在に頼る傾向をもっているため、彼が不在の場合、部下の能率が著しく低下する傾向にある。

民主的リーダーは自分自身の能力に頼るばかりでなく部下の意見を尊重する。このリーダーの態度によって部下は decision making や planning や organizing などに参加することを勇気づけられる。また部下は彼ら自身の独創的な考えを発言することを勇気づけられ、それゆえお互いの communication を促進させることになる。このタイプのリーダーシップは部下の管理能力や協力的精神を育成することができる。そして部下の満足はグループによる遂行という感覚を通して得られるのである。

自由放任的リーダーは、部下が彼ら自身の目標を設定し彼ら自身の意思決定を認めている。このタイプのリーダーはあたかも他のグループのメンバーであるかのような態度を保持する。このような状況のもとにグループは個別に活動することを許されている。

以上はリーダーシップのタイプの簡単な区別であるが、もちろん管理者はこの4つのタイプのいずれかに自分のタイプを限定してしまう必要はない。

Tannenbaum は管理者が選択する形態が下記の3つの force によると論じている。

- a) 管理者に内在する force, たとえば管理者の価値感や部下に対する信頼など
- b) 部下に内在する force, たとえば部下の希望や期待など
- c) 状況に内在する force, たとえば組織のタイプ、問題の性格、時間的緊急性などの問題<sup>64)</sup>

D. McGregor はリーダーシップの2つの理論の基本的考え方に焦点をあてることによって、リーダーシップのスタイルに対する分析的アプローチを発展させた。彼はこれをX理論とY理論と呼び、現在のX理論の使用の批判とY理論の採用へ移行を述べている。この二分法の大きな魅力は、彼によって理論の基盤となる人間性と人間行動についての仮定が明確に述べられていることである。

X理論はつぎのような仮定をたてている。

- (1) 一般の人間は働くことを嫌いできれば労働を避けようとする。
- (2) 組織目標を達成しようとするならば、強制、統制、指導、処罰などの方法が必要とされる。
- (3) 一般の人間は指導される傾向にあり、責任を回避することを望み、比較的野心も少なく、結局は安定を望んでいる。

Y理論はつぎのような仮定をたてている。

- (1) 肉体的精神的努力は人々に苦痛ではなく満足をもたらす。
- (2) 人間は組織目標のために self-direction をし self-control することができる。
- (3) 自立性や自己実現という報酬があれば、人々は組織目標の達成に対して献身的に努力する。
- (4) 適当な条件の下では、人間は責任を受け入れるだけでなく求める

64) J.L. Massie: Essentials of Management, p. 100.

Fred E. Fiedler は効果的なリーダーシップを決定する3つの要因についてつぎのように論じている。

- a) メンバーとリーダーの個人的関係 (leader-member relations)
- b) 課業がいかにうまく構成されているかという度合 (task structure)
- c) リーダーの職位にそなわっている権力と権限 (position power)

また一般に adaptive leader behavior というものはつぎの公式によって決定される。

$$E = f(l, f, s) \quad \begin{array}{l} E : \text{effectiveness} \\ l : \text{leader behavior} \\ f : \text{needs of followers} \\ s : \text{situational variables} \end{array}$$



ようになる。

- (5) 組織問題を解決するための構想力や創造性などの高い能力は、一部の  
人々だけでなく、一般の人々にもそなわっている。
- (6) 現代産業社会において、一般の人々の知的潜在能力はその一部しか  
活用されていない。

実務管理者は、リーダーシップのスタイルに対するいろいろなアプローチや分析による貢献を受けるであろう。しかしながら管理者は自分の主義や傾向について熟慮した後、自分自身の見解を発展させていかなければならない。そしてその上で管理者は自分の直面している状況にそれをあてはめていかなければならない。

以上、J. L. Massie の著者「マネージメントの本質」の中に述べられた彼の管理職能に対する考え方を概観してきたつもりである。

彼は組織がなによりもまず人間によって組成されているものであるという事実に焦点をあて、人的資源の重要性という問題を基盤に管理プロセスを明確に考察している。この簡単明瞭に述べられたプロセスは、現在用いられているプロセスを改善するためのフレームワークを提供しているであろう。