

理論と実際

—組織現象と組織理論—

柴 田 悟 一

理論と実際
—組織現象と組織理論—

柴 田 悟 一

目 次

はじめに

I. モティベーション

1. モティベーションに関する理論

2. 事例とその分析

II. リーダーシップ

1. リーダーシップの4機能

2. 事例と分析

おわりに

はじめに

時々「理論と実際は違う」という言葉を聞く。この言葉は多くの場合、社会科学の分野で言われる。何故か自然科学ではあまり聞かないと思われる。筆者が自然科学でこのことが言われたであろうと考えるのは、かつて地動説を唱え迫害を受けたガリレオ・ガリレイが、宗教裁判の中で天動説への改宗を余儀なくされた中、「それでも地球は動く」とつぶやいたというこのことがまさに「理論（天動説）と実際（地動説）は違う」に当てはまるのではないかと思っている（ただこの有名な言葉は、ガリレオ・ガリレイ自身のものかどうかは定かではないと言われているが）。

ところで、われわれ社会科学を専攻するものは、当然理論と実際は一致すると考えている。したがって、「理論と実際は違う」と言われることには大いなる不満を抱くのである。そこで本稿において、理論と実際の一致を、「事例を紹介し、その事例の説明・解釈をすでに構築されている理論をもって行う」という形で証明したいと思う。

この理論と実際の一致に関して、筆者の研究領域すなわち、組織論特に組織心理学の領域で行うことにする。なぜこの領域で行うのかは次のような理由である。すなわち、組織とは、ドラッカー（1973,2000）の主張を待つまでもなく、優れて人間関係であり、社会的な関係である。こういった組織を組織論は研究対象としている。一方で心理学はまさに人の心理状況を分析対象としている。この「人」という共通点はきわめて重要である。なぜなら、組織論は組織の中の人の行動を分析するのであるが、その際、心理学の研究成果を活用して説明しようとするからである。また心理学においても、人の行動を、個人行動のみではなく、集団・そして組織における行動として分析するために、組織論の研究成果を活用する。ここに組織現象の説明にあっては、心理学と組織論とが融合した組織心理学の果たす

役割が大きいのである。そこで本稿は、理論と実際の一致について、まずは組織論で採用されている組織心理学の中の、重要な理論の概要を記述する。次に、組織の中の人間の行動事例を示す。そしてその行動を組織心理学の理論で分析するという方法をとる。これによって理論と実際は一致するということを証明しようとするものである。

I. モティベーション

組織論においてモチベーションを論ずる時、一般的にはまず人の欲求についての議論から始め、組織においてどんな要因がモチベーション要因として有効に働くか、という議論がなされる。そして、これらの理論が、現実の現象を説明する際にも採用され、ここに理論と実際の一致をみることができると考えられる。

そこでまず、組織現象を説明することにきわめて有用な理論について概要を記述する。

1. モティベーションに関する理論

(1) マズローの欲求理論

人の欲求に関する理論はきわめて多い。その中で組織論が必ず採用する重要な欲求理論の1つがマズローの欲求理論 (Maslow, A.H., 1954) である。その概要は次のようである。

- ① 人の欲求は多元的であり、人が成長していくにしたがって、本人が求める欲求は変化していく。
- ② 人が求める基本的な欲求は次の5つである。これを低次な欲求から、高次な欲求に列挙すると、次のものとなる。

生理的欲求	安全・安定の欲求	愛と所属の欲求
尊敬欲求	自己実現欲求	

- ③ 人は成長するに従って、低次な欲求から高次な欲求に階段を上るように自己実現欲求まで上っていくのが一般的である。
- ④ しかし、人によっては、最初の基本的欲求が満たされると、順次階段を上るのではなく、一気に最上の自己実現欲求に向かうことがある。

以上がマズローの欲求理論であり、この理論が、組織で働く人々の基本的な欲求を説明する理論として採用される。

(2)マグレガーのX理論・Y理論

次にマグレガーのX理論・Y理論についての概要を理解しておく。

心理学者マグレガーは、人間のタイプを大きく分ければ2つのタイプがあるとして、これをXとYに分けた。その内容を整理すると次のようになる（McGregor,D.,1960）。

「X理論」

- ① 普通の人間は、生まれながら仕事が嫌いで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。
- ② 仕事は嫌いだというこの人間の特性のために、たいていの人間は強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰するぞとおどされたりしなければ、企業目標を達成するために十分な力を出さないものである。
- ③ 普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避したがりが、あまり野心も持たず、何よりもまず安全を望んでいるものである。

「Y理論」

- ① 仕事に対しても心身を使うのは人間の本性であって、これは、遊びや休憩の場合と同様である。
- ② 人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にむち打って働くものである。
- ③ 献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第

第である。

- ④ 普通の人間は、条件次第では、責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする。
- ⑤ 企業内の問題を解決しようと比較的高度の創造力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいいていの人に備わっているものであり、一部の人だけのものではない。
- ⑥ 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない。

以上が、マズローのX理論・Y理論の内容である。なお、一般的には、このX理論は先のマズローの欲求理論のうち、生理的欲求、安全・安定の欲求、愛と所属の欲求といういわば低次の欲求に該当し、Y理論は尊敬欲求、自己実現欲求の高次の欲求に該当すると考えられている。

(3) ハーズバーグの「動機づけ・衛生」理論

最後にハーズバーグの「動機づけ・衛生」理論の概要を示す。

ハーズバーグ理論 (Herzberg, F., 1966) の結論は、1つには、仕事への動機づけをもたらすのは、仕事の内容およびそれに関連する要因である、ということである。2つには仕事の環境に関わる要因は、直接には仕事への動機づけとはなり難い、しかし環境要因は、不満を取り除き組織崩壊の予防となるということである。換言すれば、この環境要因に対する不満を放置するなら、その不満を抱く人は組織を去る確率が高い、ということである。そして前者が「満足要因」でありこれが「動機づけ要因」となり、後者が「不満足要因」でありこれが「衛生要因」と命名されたのである。

次にそれぞれの具体的要因を列挙すると次のようになる。

① 動機づけ要因

達成 (仕事への達成感)

承認 (上司・同僚から認められること)

責任 (責任ある仕事を任されること)

仕事そのもの（自分が関わった仕事そのもの）

昇進 の5つが際だった動機づけ要因とされる。

② 衛生要因

会社の政策と経営

監督技術

給与

対人関係—上司

作業条件 の5つが際だった衛生要因とされる。

以上がハーズバーグの「動機づけ・衛生」理論の具体的要因である。そしてこのハーズバーグ理論は実際の現象を説明する際には、最も有用な理論として用いられるのである。

2. 事例とその分析

上記の理論で実際の現象を説明するために、次に、実際に組織で起こった事例を紹介することにする。

(1)事例1

これまで民間企業の総務部長をしていたAさんは、昨年4月、叔父の意志を継いで特別養護老人ホームの施設長に就任した。社会福祉施設での経験がないAさんは、就任してからできるだけ現場に出て職員の声を聞くことに努め、重要案件についても問題を発表し、会議を開き、できるだけ職員の声を聞くようにした。無論、最終責任は自分が取るよ、と話した。

1年たったある日、職員Bさんがこんな話をAさんにした。「実はAさんが来られてから最初は戸惑ったんですよ。これまでの施設長は、重要な経営上の問題の実行については、副施設長とのみ相談し、他の職員には指示するというスタイルをとって来られたのです。私たちもそれに慣れてしまっていました。時には自分たちの考えも聞いて欲しいと思ったりしましたが、しかたがないと思っていました。ですから、Aさんが来られ、いきな

り皆さんの考えはどうですか、と尋ねられたときには戸惑ったのです。でも次第にいろいろ考えることが楽しく、そのことで自分も施設運営に関わっているんだと思うようになり、がんばって働こうという気持ちになりましたよ」と。(インタビュー時の施設長の発言より)

(2)分析

(i)マズローの欲求理論で分析する

まず、マズローの欲求理論で考えるならば、明示的な欲求のレベルを示すような記述はないが、Bさんが、「でも次第にいろいろ考えることが楽しく、そのことで自分も施設運営に関わっているんだと思うようになり、がんばって働こうという気持ちになりましたよ」という発言は、彼の持つ欲求が低次な欲求から高次な欲求に変化していったことを明らかにしていると分析できるのではないだろうか。また、「がんばって働こうという気持ちになった」という表現の中には、Bさんが単に「愛と所属の欲求」レベルではなく、その上の次元の「尊敬欲求」へと変化したと推定できるのではないだろうか。

(ii) X理論・Y理論で分析する

この事例は、次に述べるようにマグレガーのX理論・Y理論とりわけY理論によって、きわめて明快に説明できると考える。

- ① 施設長がAさんに替わってから、Bさんの「いろいろ考えることが楽しく、がんばって働こうという気持ちになった」の表現は、心理的報酬を得たBさんの気持ちの変化を表しており、これは、Y理論が仮定する「仕事に対しても心身を使うのは人間の本性であって、これは、遊びや休憩の場合と同様である」、および「人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にむち打って働くものである」、さらには「献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である」、の仮説で説明できるところである。
- ② この事例では明らかにBさんに変化が見られる。すなわち、過去の

慣例から指示待ちに慣れてしまっていたことから、Aさんが来られ「皆さんの考えはどうですか」と言われて最初は戸惑っていたBさんが、次第に考えることが楽しくなっていったのである。この変化の現象をY理論はしっかり説明しているのである。すなわち、Y理論の仮説では「企業内の問題を解決しようと比較的高度の創造力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人だけのものではない。」というのである。Aさんがとった行動は結果的には、「能力を持つのは一部の人だけのものではない」ということを証明したのであり、ほとんどの人は、考える能力を持ちながらも、組織の中で生かされていないと仮定するY理論が、現状ではっきり示されたことになるのである。

(iii) ハーズバーグ理論で分析する

- ① 事例では、Aさんは現在仕事に満足していることが明らかである。それはA施設長の影響である。すなわち、Aさんが職員に「重要案件についての意見を求めた」からであり、これによりBさんに対して、ハーズバーグ理論の「動機づけ要因」である「達成」感を与え、施設長から「承認」されたという気持ちを与え、仕事での「責任」を与えたのであり、そして「仕事そのもの」に満足感をもたらしたと考えて良い。まさにハーズバーグ理論の動機づけ要因を満たしていることが、Bさんに満足感を与え、仕事が楽しくなっているのである。理論と完全に一致している。
- ② また、Aさんが施設長として赴任し、現場の声を聞こうという行動をとったことは、この職場における経営のやりかたの変更であり、これは、ハーズバーグ理論の「政策と経営」、「監督技術」という「衛生要因」の変更を意味し、この変更はBさんの衛生要因への不満（「時には自分たちの考えも聞いて欲しいと思ったりしました」

という発言)を除去したと言って良い、まさにこの事例が理論と一致していることの証明であろう。

以上、この事例を分析するならば、明らかに、マズローの欲求理論、マグレガーのX理論・Y理論とりわけY理論、そしてハーズバーグ理論の「動機づけ・衛生」理論で説明ができ、リーダーがとるべき行動についての指針を理論が示していることを明らかにしている。ここに理論と実際の一致を見ることができる。

(3)事例2

大手総合商社に勤めていたAさんは、この7月に退社し、ビジネススクールの経営に携わっている。Aさんは某大学を卒業、86年に入社した後、プラント事業を担当し、3年目には大型案件2件をまとめあげ、役員表彰を受けた。4年目、5年目は米国に留学し、確実にエリートコースを歩んでいたと思われる。本人も「1件まとめれば百億円規模の商談。おもしろかったし、自分でも恵まれたポジションにいたと思う」と言う。順調にいけば同期入社組の中でもいち早く部長、役員となったであろう。その彼が何故辞めたのか。「仕事の8割が社内の説得工作で、30個のハンコを必要とした、何度も繰り返すうちに、うんざりした。」役員表彰を受けた時の報償はボールペン1本。同期入社の子社員よりも給料が上がったわけでもなく、ボーナスも1万円と違わなかった。「仕事をすればするほど損をした気になった。」「年俸制導入を提案したが、受け入れてもらえなかった。」そして決定的となったのは、人事部の研修リーダーとのやり取りだった。Aさんが「事業企画や買収をてがけてみたいのですが、どうしたらいいでしょうか」と、相談をもちかけたところ、研修リーダーは「勝手なことを言うな。みんな我慢している。まだそんなことも分からないのか」と一蹴したという。(日経産業新聞 1992年9月11日より)

(4)分析

この事例は、先の事例よりもさらに明確にハーズバーグ理論によって説

明であることから、本分析では、ハーズバーグ理論でのみ分析する。

まず、Aさんがこの会社を辞める以前の状況をみれば、明らかにハーズバーグ理論の動機づけ要因を満たしている。それは以下の通りである。

- ① 大型案件を2件まとめ役員表彰を受けた、ということは、動機づけ要因の「承認」を満たしている。役員表彰という形で、会社から評価され、認められた結果なのである。
- ② 米国への留学という結果もやはり「承認」という動機づけ要因を満たしている。会社からの留学は、誰でもが得られるものではなく、それなりの実績が認められた者のみを得られるからである。
- ③ 「おもしろかったし、自分でも恵まれたポジションにいる」という本人の感想は、明らかに本人の「達成感」を示している。「仕事そのもの」に対する満足感でもある。

以上のように、Aさんの前半部分の状況は、ハーズバーグ理論によって明確に説明することができ、理論と実際の一致を証明していることになる。

次に、いよいよAさんが会社を辞めることになった状況を見るなら、これも明確にハーズバーグ理論によって説明できる。それは以下のである。

- ④ 「仕事の8割が社内の説得工作で、30個のハンコを必要とした、何度も繰り返すうちに、うんざりした。」というAさんの発言には、「会社の政策と経営」に対する不満がはっきりと現れている。
- ⑤ 役員表彰を受けた時の報償はボールペン1本、同期入社社員よりも給料が上がったわけでもなく、ボーナスも1万円と違わなかった。「仕事をすればするほど損をした気になった。」という発言から、明らかに給与等の報酬に対する不満を読み取ることができる。すなわちハーズバーグ理論の衛生要因である「給与」への不満と一致する。
- ⑥ そしてさらにAさんが研修リーダーに相談をもちかけたところ、「勝手なことを言うな、みんな我慢している。まだそんなことも分

からないのか」と一蹴したという。この発言からはリーダーに対する不満が読みとれ、これは明らかにハーズバーグ理論の衛生要因である「人間関係―上司」に対する不満であり、また「監督技術」に対する不満と一致する。

以上、このケースを分析するなら、Aさんの会社での状況はすべてハーズバーグ理論によって説明できることが理解できる。そしてさらに重要な次の点を付け加えなければならない。

- ⑦ Aさんは退職した。すなわち、ハーズバーグ理論における動機づけ要因には満足していたAさんが、衛生要因への不満が解消されないことから会社を辞めたのである。まさにハーズバーグ理論が言う「衛生要因への不満を解消せず放置するなら、人が組織を去る確率が高い」を見事に証明しているのである。

以上、モチベーションに関する重要な理論を取り上げ、これを用いて実際の現象を分析した。これによって、理論と実際の一致が証明されたと考えられるものである。

Ⅱ. リーダーシップ

次にわれわれは、リーダーシップに関して同じく、理論と実際の一致を検証してみよう。

1. リーダーシップの4機能

リーダーシップ理論において最も一般的なリーダーシップスタイルは、「仕事志向（生産性志向・タスク志向）」と「人間関係志向（従業員志向・維持）」の2つの機能に分類するものである。しかし筆者はこれらの2つの機能に「情報収集・伝達」と「信頼性」の2つの機能を追加し、4つの機能とするものである（柴田・中橋2003）。

(1) 仕事志向機能

組織は必ず成果を求める。すなわち組織は必ず目的を持ち、この目的達成に向けて人々が活動する。この目的が、時間と場所を変えていろいろな成果として現れる。生産性の向上であったり、売上高の増加であったり、あるいはまたコストの削減であったりと、これらは全て成果である。この成果を得る為にリーダーはリーダーシップを発揮しなければならない。これが仕事志向機能である。

この機能の具体的な行動の例を挙げるならば、以下のようなものである。

「仕事というのは厳しいものであることをしっかり教えること」、「人々にはどんな仕事であれ目標を立てさせること」、「仕事の中でのムダ・ロスをなくす努力をさせること」、「納期等時間の重要性を認識させること」といったような行動である。

(2) 人間関係志向機能

ドラッカー（1973）も指摘するように、組織はすぐれて人間関係であり、社会的存在である。したがってそこでは信頼・動機づけといったことが重要となってくる。また、組織が構成員によって継続して維持されていくためには、良好な人間関係が醸成されなければならない。こういった人間関係を維持するには、上述の仕事志向機能では十分に機能しない。改めて人間関係志向機能を発揮しなければならないのである。そして具体的な行動には以下のようなものが挙げられる。

人はいろいろな悩みを抱えている。それらの「悩みを聴いてやる」、また人はいろいろな困難にぶつかる。そこで「困ったとき相談に乗ってやる」ことが重要である。また、良い結果を出したときは大いに「ほめる」ことが大事である。さらに、人は自分が頼りにされていると感ずることで信頼関係を醸成することができる。そこで「組織上の問題について意見を求める（意思決定に参加させる）」という行動が具体的なものとなる。

(3) 情報収集・伝達機能

従来から言われてきた上記の2つの機能（仕事志向機能，人間関係志向機能）では十分に説明できない機能が新たに発見された。その1つが内外の情報を積極的に収集し，組織構成員に伝達するという機能である。

ここでの重要な具体的行動の1つは、「自分に都合の悪い情報を遠ざけてはいけない」、「悪い情報を集めよ」ということである。人は往々にしてイエスマンばかりを集めたがる。それは、自分に都合の悪い話は聞きたくない、自分を批判する人間を遠ざけたいという心理が働くからである。しかし、これでは組織はやがて崩壊する。

「悩みを聴いてやる」、「困ったとき相談に乗る」という良好な人間関係を醸成する「人間関係志向機能」の具体的行動も、ここにおいても必要である。リーダーは常に構成員の状況を把握しておかなければならないからである。

「不完全な情報を軽んずるな」も重要である。今日、組織を取り巻く環境状況はきわめて不確実である。したがって、収集される情報は決して完全・十分なものではない。これをリーダーは理解しているつもりでもつい、「もっとしっかりした情報を持ってこい」と、しかりつけたり、完全なものとなるまで行動を起こさないことがある。時にはこれが組織にとって失敗の原因となる。不完全な情報の中においても意思決定ができなければならないのである。

次に伝達という機能に関しては「情報は末端まで伝えよ」ということである。たとえ階層が下の組織構成員でも、組織全体の動きを知りたいと思う。また知り得ることで彼らの行動が成果に結びつく。リーダーの中には、こんな情報は流さなくて良いと判断し、全体には情報提供を行わないリーダーがいる。そしてその結果、部下が他の部署からの情報で初めて自部署の問題を知り、リーダーに対する信頼を無くすというケースがある。やはり情報の共有は構成員全員で行わなければならない。

さらに「知識・技能を伝える」という行動が必要である。今日の組織論

と言われる暗黙知を形式知として継承させることである。組織としては、個人に蓄積された知識・技能を他の人々に見えるようにし、継承しようとしていくことが必要である。組織は決して一人の力で動くものではない。戦略論におけるシナジー（相乗効果）が求められることから、「知識・技能の伝達」はきわめて重要である。

(4)信頼性機能

新たに発見された2つめの機能を信頼性機能と命名している。この機能の具体的な行動には大きく言って2つある。1つは「自ら自己啓発に努めること」であり、そしてそのことから蓄積される能力への信頼性であり、2つには「部下を公平・公正に評価すること」である。自己啓発に努めるリーダーの後ろ姿を見て部下はリーダーに信頼を寄せるのである。また、組織では人事考課を行うものであり、この考課に公平性・公正性を求めるのが部下である。上司たるリーダーは決して偏った判断をしてはならないということである。

以上、まずリーダーシップについては、筆者が日頃から主張する4つの機能について説明した。そこで次には、現実の組織で起こっている現象について事例を1つ示し、それをこのリーダーシップの4つの機能で分析する。

2. 事例と分析

(1)事例

Aさんは、町役場を定年退職し、本年4月に公設の老人ホームの施設長に就任した。しばらくして、Aさんは、かなりの人数の職員が仕事に熱意がなく、また仕事上のミスも多いことに気がついた。Aさんは、B職員に昨年までの様子を聞いたところ、前任の施設長は面倒見が良く、職員から慕われてはいたが、仕事のやりかたは大ざっぱで若干問題もあった、ということがわかった。そこで新任施設長としてのAさんは、このような状況

を早急にあらためなければならぬと考え、職員会議を開き、自分の考えを述べ、協力を要請した。

それから2ヶ月が過ぎ、仕事上のミスもかなり減ってきた。そんなある日、中堅職員のCさんが次のような申し出を行ってきた。「施設長の意気込みはわかりますが、今までの長年の慣例を無視するような仕事の進め方をされては困ります」と。

これを聞いたAさんは思わず怒鳴ってしまった。「Cさん、あなたは何を言うの。このリーダーは私だよ。私の指示に従いなさいよ。」と。

(2)分析

この事例もいろいろな職場で起こり得る事例である。この事例のAさんの、最後の怒鳴ってしまったことに対して、当人のAさんは後日大いに反省している。当然予想されることであるが、この一言でこの組織はがたがたになり、修復にかなりの時間を要することとなったのである。そしてこの怒鳴るという行為が悪い結果をもたらすと、多くの人は直感的に考えるであろう。しかしそれと同時に、現実はこのAさんのように、怒鳴ったり、自己主張を全面に出してしまうリーダーは少なからずいるのである。筆者が、この事例について実際に同様の立場にいる施設長に議論してもらった結果、「こういうCのような人間は辞めさせる」、「Cを部署替えする」といった意見を述べる施設長がいるのである（事例のAさんが怒鳴ったことは伏せておき「あなたがAさんだったらこんな時どういう行動をとりますか」と質問を出し議論した結果である）。

しかし多くのリーダーは、この事例に対して次のようなコメントを述べている。そしてそのコメントは、結果的に上記のリーダーシップの4機能に沿ったものとなっているのである。そこで、このリーダー自身のコメントを取り上げて、事例と理論を考えてみる。

- ① 2ヶ月たってミスが減ってきたことを評価してやるべきである
まずこの事例では、施設長の指示に従って職員が行動し、実際にミスが

減ってきているという事実がある。これに対してリーダーである施設長は、職員にねぎらいの言葉をかける（ほめる）べきであろう。するとこのねぎらいの言葉をかけるということは、リーダーシップ4機能の中の2番目に上げた「人間関係志向機能」の具体的行動ということになる。人はほめられることで満足感を覚えるのである。「ほめる」という行為はリーダーシップの「人間関係志向機能」であり、現実を説明しているのである。

さらにこの評価する（ほめる）という行為は、モチベーション理論で述べたハーズバーグ理論の「動機づけ・衛生」理論の満足要因である「承認」につながることになる。すなわち、評価された（ほめられた）という受け手の感覚は、他者（ここでは施設長）から「承認」されたということであり、満足をもたらすのである。したがってハーズバーグ理論との整合性が得られると言って良いであろう。

② Aさんはもっと広く情報を集めるべきである

このコメントは、議論に参加したほぼ全員が出しているコメントである。そしてここで言う広くという場合の範囲は、ほぼ次のようなものである。

- * 前任者に会って過去の状況、当施設の慣行等を聞く。
- * Bさんに当施設の慣行について聞く。
- * B, C以外のできるだけ多くの職員に会って情報を集める。
- * Cさんと再度じっくり話し合う
- * 当施設の利用者から情報を集める。
- * Aさんは、町役場から転職してきて、まだ社会福祉施設のことは十分わかっていないだろうから、他の施設の見学等も行うべきだろう。

以上が情報を集める範囲を示しており、これらの情報収集行為は、まさにリーダーシップ機能の3番目の機能「情報収集・伝達機能」そのものである。やはり理論と実際は一致していると言えるであろう。

③ いつまでも古い慣行に縛られてはいけぬ。職員に対してさら

に積極的に働きかける努力をするべきである。その際、話し合う姿勢、耳を傾ける姿勢は必要である

このコメントは、ある意味、最終結論であろう。多くの組織には当然これまで培ってきた伝統があり、そこにはさまざまな慣行も生まれている。しかし、今日の社会情勢はきわめて流動的であり複雑である。いつまでも慣例に縛られていては環境に対して適応できない場合が生ずる。こういったことから、常に、慣例を見直すことは重要である。その役割をリーダーは担っているのである。しかしその際、自分の一方的な押しつけではなく、組織構成員の理解が不可欠である。説明と説得である。そしてまた、組織構成員の意見に耳を傾け、自分の考えに修正を加える勇気を持たねばならない。

以上のコメントに関する分析では、リーダーシップの4機能のうち、「仕事志向機能」と「人間関係志向機能」の2つの機能がまず、生かされていることがわかるであろう。慣行にとらわれず、改革をしていこうとする強い姿勢は「仕事志向機能」と言って良い。その反面、構成員と話し合う姿勢、耳を傾ける姿勢を示すことは、明らかに「人間関係志向機能」である。

おわりに

本稿の目的は、理論と実際は一致することを証明することであった。それをモチベーションとリーダーシップの2つの領域で行った。まず理論を示し、次に実際に組織で起きた実例を示し、これを先の理論で分析するという方法をとった。結論的には、理論と実際は一致するということを明確に証明できたと考える。

自然科学では言われることがない「理論と実際は違う」、という言葉が、社会科学において時には言われることに違和感を持つ者は多いと思われる

る。われわれ社会科学を研究する者としては、この違和感を取り除く必要があろう。そのためには、実際の現場の中で理論を当てはめ、その事例を理論が説明していることを示す必要がある。それもまた、われわれ研究者の役割であろう。本稿はその1つの試みである。

参考文献

- [1] 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』日経文庫。
- [2] Kouzes, James, M., and Barry Z. Posner (1991). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (岩下貢訳『信頼のリーダーシップ—こうすれば人が動く「6つの規範」』生産性出版, 1995年)
- [3] 潮崎通康 (1978) 『成功する管理者』日本リクルートセンター。
- [4] 柴田悟一, 中橋國藏編著 (2003) 『経営管理の理論と実際 新版』東京経済情報出版。
- [5] 柴田悟一編著 (2009) 『組織マネジメントの基礎』東京経済情報出版。
- [6] 清水龍瑩 (1994) 『ソファで読む経営哲学』慶応通信。
- [7] Stogdill, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature". *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- [8] Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: The Free Press.
- [9] DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳『リーダーシップに「心理学」を生かす』ダイヤモンド, 2005.
- [10] Drucker, P.F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo. (上田惇生編訳(2001)『マネジメント』ダイヤモンド社.)
- [11] Drucker, P.F. (2000), *The Essential Drucker on Management*, Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo. (上田惇生編訳 (2000)『チェンジリーダーの条件』ダイヤモンド社.)
- [12] 日経産業新聞1992年9月11日。
- [13] Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*, World Pub. Co. (北野利信訳 (1968)『仕事と人間性』東洋経済新報社.)
- [14] Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, (Revised and expanded.) New York: Free Press.

-
- [15] Barnard,C.I.(1938). *The Functions of the Exective*, (山本安次郎ほか訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社.)
- [16] McGregor,D.,(1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Inc. (高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部)
- [17] Maslow,A.H.(1954), *Motivation and Personality*, Herper & Row (小口忠彦訳 (1974) 『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部)
- [18] 三隅二不二 (1984) 『リーダーシップ行動の科学：改訂版』有斐閣.
- [19] Yukl,Gary(1998). *Leadership in Organizations*. 4ed. Upper Saddle River, NJ:Pretrice Hall.
- [20] Likert,R.(1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳 (1968) 『経営の行動科学』ダイヤモンド社.)
- [21] Stogdill,R.M.(1950). “Leadership, Membership and Organization” , *Psychological Bulleton*, 47,:pp.1-14.