

書 評

Rhenman, E., *Industrial Democracy and Industrial Management: A Critical Essay on the Possible Meanings and Implications of Industrial Democracy*
 (Translated from Swedish by Nancy Adler),
 Assen: Koninklijke Van Gorcum & Comp. N. V.,
 1968 (Swedish ed., 1964), 174pp.

山 口 博 幸

I

スウェーデンの学者レンマン (Eric Rhenman) は、その著の英訳版である本書のはじめのところで、つぎのようにいっている (p. 2)。

「本書の目的は、産業民主主義と経営組織とは、……別個の問題ではない、相互に密接な関連をもっている、ということを明示することである。産業民主主義の諸問題は、近代組織論 (modern organization theory) の文脈のなかでのみ適切に理解できる、と、われわれは信じている。」

この一文は、われわれにとって、重要な意味をもっており、みのがすことができない。われわれは経営参加の近代組織論的研究に関心をもつものである。すなわち、企業における労働者の経営参加に関する諸問題を近代組織論の基礎概念とフレームワークをもちいて解明すること、これを年来の課題としているのである。

産業民主主義と経営参加とは、その意味するところはちかいだろう。とすれば、レンマンの関心はわれわれの関心とちかいものとなる。関心のもちかたとしては、おなじといった方がよいかもしれない。

では、われわれの課題とすることは、レンマンの研究によって、完全に解消してしまったのであろうか。その答をだすには、なによりも本書の意図と内容をもっと詳細に検討してみなければならない。

II

本書は、8章からなるが、2部に大別できる（pp. 11-3）。第1部は、第2章から第6章までで、産業民主主義論のための組織論の展開、と題すべきものである。第2部は、第7章をさし、近代組織論の産業民主主義論への適用と貢献、と題すべきものである。第1章は序章であり、第8章は結章である。

産業民主主義論を主題としながら——本書の副題は「産業民主主義の意味と意義についての批判的検討」となっている——、8章のうち5章までもが組織論の展開についてやされている。なぜであろうか。

レンマンは、産業民主主義論は混迷状態にある、とみる（p. 3）。おなじく「産業民主主義」論でありながら、その論述内容は、論者によって、かなりことなつた様相を呈している。一部の論者は、じつは、産業民主主義の理念をもっぱら論じている。産業民主主義がめざしている「目的」はなにか、ということを課題とする。他の論者は、産業民主主義を実現するための具体的施策のありかたに、もっぱら関心をよせている。「手段」についての論述である。そのうへ、さまざまな立場のちがひによって、さまざまな「目的」論と、さまざまな「手段」論とが、うまれている状態である。

たしかにそこには、「参加（participation）」という公分母がないわけではない。いずれの論者も「参加」を口にする。それが混迷をぬけだす鍵となりそうにみえる。ところが、おのおのの論者が「参加」の背後にえがいている「目的」と「手段」の全体像は、まったくことなるものである。だから、「参加」を公分母として確認することだけでは、混迷をぬけだす道はみつからない。このようにレンマンはいう（p. 4）。

混迷状態をぬけだす方法として、レンマンが主張するのは、つぎのふたつである（p. 8; 108; 133）。ひとつは、それぞれの「産業民主主義」論が、「目的」論であるのか「手段」論であるかを、識別することである。もうひとつは、その識別を前提にして、「目的」と「手段」との関係をあきらかにするための、共通のフレームワークを明示することである。この共通のフレームワークとして、レンマンが提示しようとしているのが、近代組織論にもとづいたフレームワークにはかならない。

レンマンは、つぎのようにのべている（p. 11）。

「本書では全体をつうじて、ふつうの産業民主主義論の実体をなす具体的な問題は、間接的にしかとりあげない。すでにみたように、この議論における深刻な問題は、科

学的な組織論という土台がないことである。本書の主たる目的は、いろいろの素材からそのような理論を構築することである。」

こうして、本書の8章のうち5章が、組織論の展開についやされることになるのである。そこでは、「関連文献とその内容を検討し、上記の主題（すなわち産業民主主義）に関するあらゆる問題を解明するための、概念的・理論的フレームワークを設定する」(Forward) ための努力がなされる。

ところで、レンマンが「近代組織論」というとき、それはなにをさしているのであろうか。われわれがいうときとおなじ意味でいっているのであろうか。

「(近代組織論では)、企業ないし組織は、相互に影響力をおよぼす諸要素からなるシステムである、とみなされる。この影響力がどのように行使されるかを研究するため、……組織のメンバーないし要素は意思決定者である、とみなされるのがふつうである。

この種の理論は、古典的管理論が提示するような、簡単な行動原則を提唱することはない。そのかわり、現象間の関係を記述し、説明し、予見することがこころみられる。」

と、レンマンはのべている (p. 10)。またレンマンは、本書の「序文 (Forward)」において、とくに示唆をうけるところのおおきかった3人の研究者の名をあげているが、そのなかに、バーナード (C. I. Barnard) とサイモン (H. A. Simon) の名がふくまれている。要するに、レンマンは、バーナードやサイモンによって展開された、記述理論としての、意思決定論的組織論を、近代組織論とよんでいる、といえよう。この点、われわれとおなじである。

では、レンマンの見解はバーナードやサイモンの展開を一步もでないものであろうか。なにか新展開はみられないのだろうか。このような疑問をもちながら、以下において、われわれは本書の内容を検討することにする。

III

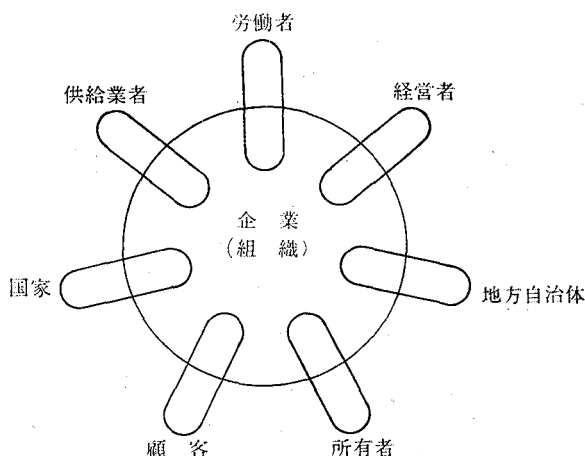
さまざまな産業民主主義論のあいだの関係をあきらかにするために、レンマンが理論的フレームワークを設定しようとしていることは、さきにもべた。理論的フレームワークは、現象に対処するための基礎概念、現象間の関係についての仮説をふくんでいる。それは、いろいろの問題を分析するために現実を単純化したもの、という意味で、モデル (model)

ともよばれている（p. 8）。

レンマンには、「企業の組織論的モデル（model of the company from organization theory）」（p.34; 94）がある。これは、本書で一貫してもちいられる「基本モデル（basic model）」（p. 34; 54）である（第2章副題では「予備モデル（preliminary model）」となっている）。

その内容は、第1図を提示することによって、のべられる。

第1図 企業の組織論的モデル



出所). Rhenman, *op. cit.*, p. 25

第1図はまず、労働者・供給業者・国家・顧客・所有者・地方自治体・経営者が企業の「利害関係者（stakeholders）」であることをしめしている。この「利害関係者」の概念は、レンマンによって、つぎのように一般的に規定されている（p. 25）。

「われわれは、利害関係者という術語を、それぞれの目標を実現するために、企業に依存し、逆に企業からも依存されている、個人または集団をさすのにもちいる。」

つぎに、上の一文にふくまれている「目標」に関連して、「組織目標（organization's goal）」の概念が、基礎概念として、重要である。しかしこの概念に関しては、従来から「企業目標」「組織目標」の名で論じられてきたものがあるので、その批判的検討が、まずなされなければならないだろう。レンマンは、すくなくとも3つの「組織目標」の概念を

区別すべきである、という (p. 20)。

1. 純理論的な構成概念 (purely theoretical construct) としての「組織目標」
2. 経営者によって制定された目標
3. おおのの組織メンバーが認識する組織目標

経済学では、企業の目標は利潤極大化である、といわれることがおおい。それが企業という「組織」の目標である、ともいわれよう。しかしそこでは、企業行動は単一者の行動であるとみなされ、「組織」といっても、それは単一的意思決定者であるとみなされている。その単一者の目標が「組織目標」なのである。だから、そこでは『組織目標』は現実に対応物のない理論概念 (theoretical concept) の役割をもたされている」と、レンマンはいう (p.19)。レンマンが組織目標の概念として、このような見解をとらないことは、いうまでもない。

古典的な組織原則のひとつに、企業経営には、組織のすべてのメンバーに知覚されるような、明確に判定された目標がなければならない、というのがある (p. 16; 12)。これに対しては、レンマンは、経営者による目標の明確な制定が、つねに最良の成果をうむことを支持する経験的データはあまりみないし、逆に、変化する環境に組織が弾力的に適應できない事態をうむこともかんがえられる、という (p. 28)。

こうしてレンマンはけっきょく、「組織の目標とは、おおのの組織メンバー……が、組織活動の成果として、期待しているもの」と、定義するのである (p. 19)。レンマンはそれを組織の「機能 (function)」と区別している。かれによれば、「組織の機能は、組織を内包する上位……システムとの関係からみた、その組織の存在と活動との客観的成果」ということになる (p. 18)。たとえば特定の財ないしサービスの生産は、企業の目標ではなく、国民経済システムとの関係からみた、企業の機能ということになる。

ところで、経営者も「利害関係者」であることは、さきにふれた。しかし、このことは経営者が他の利害関係者と同質・同等であることを意味しない。レンマンは、「経営者は特異な位置 (unique position) にある」という (p. 26)。

経営者は、組織との同一化がもっともつよく、企業の存続・成長を経営の主目標とし、他のだれよりもそれにつよい関心をもつものである (p. 26; 110)。この点で、まず、経営者は特異である。だから明確に制定すべきかどうかは別にして、経営者の目標が一般に組織目標といわれるのは、理由がないわけではない。

それは経営者が利他的な理想主義者であるということではない (p. 110)。経営者は、

他の利害関係者とちがって、ひとつの企業経営に失敗したからといって、他の企業へ貢献を移転することが困難である。あるいは、経営者の報酬が、他の利害関係者の場合より、企業規模とつよい相関関係がある。つまり、経営者は、企業組織の存続・成長によって、自己の目標が実現される度合がたかくなるのである。

企業の存続・成長という主目標から、「ふたつの副次目標をみちびくことができる」とレンマンはいう (*ibid.*)。その副次目標は、いろいろに表現されているが、つぎのように要約できよう (pp. 99-100; 110; 117-8)。

1. 利害関係者の諸要求を調整することによって、環境の変化に組織を適応させること。
2. 利害関係者の経済的要求やその他の要求を満足させることによって、能率的管理を遂行すること。

つまり、経営者は利害関係者間の調整者という特異な位置にある、ということがわかる。

だが、そのことは、経営者が他の利害関係者を専制できる位置にある、ということの意味しない。レンマンは、「経営者の位置について上述したことからわかるように、目標……の形成のさいの行動の自由は、ほんのわずかしかない」という (p. 26)。他の利害関係者の要求を考慮し、受容することなしには、みずからの目標も実現しえない位置にあるからである。しかも、「利害関係者は自由意志をもった組織メンバーである」と、レンマンはみる (p. 27)。たとえば労働者は任意に離職・転職ができる。このようにして、利害関係者は組織への貢献を拒否できる。そのうえ、ときには制裁 (sanction) さえ行使できる。たとえば労働者はストライキをうつことができる。

ここでレンマンは、「影響力 (influence)」の概念を導入する。かれは影響力について、つぎのようにのべる (p. 59)。

「企業のすべての利害関係者は、……影響力をもっている。この影響力の基盤は企業と利害関係者の相互依存である。」

以上において、われわれは、レンマンの「企業の組織論的モデル」をみてきた。そこでは企業と組織とは同義に、したがって相互代替的にもちいられていた。「組織論的モデル」は、しかし、企業に適用されるだけではない。レンマンはそれを、企業の部・課などの部門単位、さらには労働組合にも適用しようとしている。

利害関係者の概念、および経営者の特異な位置やその目標についての見解は、「もっとちいさな単位にも適用できる」と、レンマンはいう (p. 99)。部門の利害関係者としては、

企業全体・部門メンバー・部門リーダーがある。

「労働組合は、ひとつの組織であるから、-----組織論を適用する」と、レンマンは明言する (p. 116)。組合には、企業とおなじように、「経営者」やその他の利害関係者がいる。組合指導者は組合組織の「経営者」であり、一般組合員や企業はその他の利害関係者である。

以上がレンマンの組織論的モデルの概要である。

それはバーナード=サイモンの「組織均衡論」や「組織影響力の理論」を想起させる。レンマンは、「利害関係者」や「組織目標」を基礎概念にしてして、組織目標形成における「経営者の特異な位置」や他の利害関係者の「影響力」を解明している。それらは、バーナード=サイモンの「組織参加者」「誘因」の概念や「経営者職能論」「組織影響力の理論」をおもいおこさせる。

ところで、「組織均衡論」は、周知のとおり、「誘因と貢献」を中心概念として、それによって組織の存続・成長の条件をあきらかにすることを課題とするものである。これに対しレンマンのモデルには、「相互依存」の概念はあるが、「誘因と貢献」の概念は明示的でない。したがってそれは、組織の存続・成長が経営者にとって主目標であることをあきらかにするが、存続・成長の条件をあきらかにするものではない。

また、レンマンの「影響力」は、目標形成における影響力に限定されていることも、注意されなければならない。これに対する批判はのちにのべるつもりである。

しかし、レンマンの組織論的モデルに、バーナード=サイモン理論の新展開のきざしがみられないわけではない。そのひとつが、労働組合への組織論の適用である。このことが具体的に展開されるなら、それはバーナード=サイモン理論の新展開となるであろう。

IV

ここでは、レンマンのコンフリクト (conflict) 論について検討する。

このコンフリクト論が、「基本モデル」の延長線上で展開されることは、いうまでもない (p. 34)。経営者の目標のひとつに、組織を環境に適応させることがあることは、さきにふれた。そのための経営者職能は、利害関係者間にあるコンフリクトの解決である (p. 29)。経営者はコンフリクト解決の専門家なのである (p. 36)。

コンフリクト論は、近代組織論によって本格的に展開された、あたらしい問題領域のひとつである (p. 11)。コンフリクトを「社会病」とみなし、それからの回避やその完全な消滅をめざした技法の展開は、非現実的だとみなされるようになった。それよりも、コン

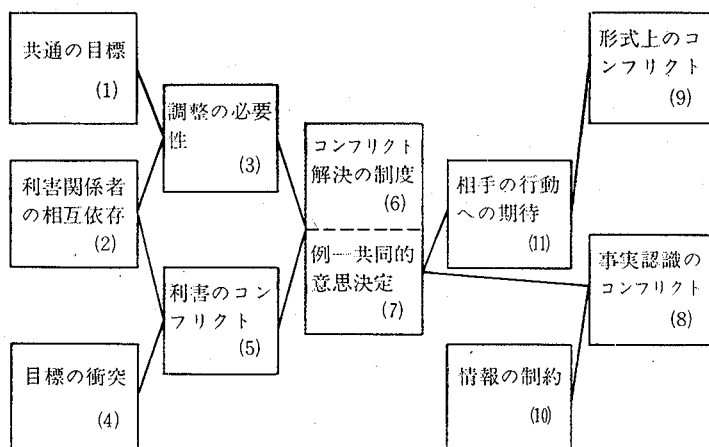
フリクトはなぜ生じるのか、その発生・種類・性格を左右する要因はなにかが、あたらしく問題とされるようになったのである（p. 35）。

コンフリクト論は産業民主主義論にふかい関連をもっている（p. 55）。労使紛争もコンフリクトの一種であり、その解決をはかるさいに、産業民主主義がもちだされることがある。しかし、ここでは、労使紛争よりもっと一般的に、組織と利害関係者のあいだのコンフリクトについて展開される。

以上は、レンマンがコンフリクト論を展開する理由としてかんがえられるものである。

レンマンのコンフリクト論の内容（第3章「企業における利害の均衡——協同とコンフリクト——」）は、かれによって、第2図のように要約されている。

第2図 レンマンのコンフリクト論（要約）



出所) Rhenman, *op. cit.*, p. 54

「基本モデル」の基礎概念のひとつは、「利害関係者の相互依存(1)」であった。その相互依存には2側面がある、とレンマンはいう（p. 36）。第1は、共通の利害ゆえの相互依存である。たとえば組織の存続は、程度に差はあれ、すべての利害関係者の「共通の目標(2)」となりうる。第2は、「目標の衝突(4)」ゆえの相互依存である。それは「利害のコンフリクト (conflict of interest) (5)」をうむ。これは、利害関係者の概念の論拠でもあり、「不可避免的」コンフリクトである（p. 50）。

しかし、このコンフリクトは、「調整の必要性(3)」と併存している。後者は共通の利

害ゆえの相互依存から生じるものである。その併存は、「コンフリクト解決」を要請する。現実にも、さまざまな「コンフリクト解決の制度 (institute for conflict resolution) (6)」が考案されている。ここで、「コンフリクト解決」とは、「コンフリクトの消滅でなく、コンフリクトの存在にかかわらず、協同が確保されたこと」(p. 37) を意味するものであることは、注意されなければならない。「利害のコンフリクト」が「不可避免的」なものであることにはかわりはない。

「コンフリクト解決」が成功せず、さらに「深刻なコンフリクト (acute conflict)」が生じることはある (*ibid.*)。それが昂じて、依存関係の解散、いかえればコンフリクトの消散 (dispelling) という事態をまねくこともある (pp. 52-3)。利害関係者の組織離脱がそれである。

「コンフリクト解決の制度」として、レンマンは、(1) 市場 (market), (2) 共同的意思決定 (joint decision-making), (3) 代議制 (coöptation) の3つをあげている (pp. 39-40)。

「共同的意思決定 (7)」は「共同決定 (Mitbestimmung; co-determination)」のことではない。むしろ「代議制」がそれにちかい。「代議制」とは、「利害関係者がその代表を組織の経営機関にくわえる」(p. 40) 制度だからである。それは「経営参加」の制度ともよばれている。

共同的意思決定の制度とはなにか。それは経営参加とどちらがうか。この問題への解答を、レンマンは、「意思決定過程モデル (a model of decision-making process)」の導入によって、こころみている。そのモデルはつぎのように表示されている (p. 43)。

- | | |
|--------------|--------|
| 1. 問題の限定 | |
| 2. 目標の明確化 | |
| 3. 代替的行動案の確認 | } 問題解決 |
| 4. 代替案の結果の予測 | |
| 5. 結果の評価 | |
| 6. 代替案の比較 | |
| 7. 決定 | |

このモデルを、レンマンは、コンフリクト解決制度の解明にもちいるばかりではない。いわゆる「決定」が意思決定過程の一段階でしかないことを強調したあと、コンフリクトの種類を解明するのにも適用しているようである。

「利害のコンフリクト」が、「目標」の衝突によって生じるものであることは、すでにあきらかである。くわえて、「問題解決」のさいの事実認識の相違によって生じる「事実認識のコンフリクト (factual conflict) (8)」がある (p.44)。また、制度としての、個人間ないし集団間の共同的意思決定は、法令・協約・慣習にもとづいた一定のルールにしたがって、おこなわれるものである。それによって当事者は、「相手の行動への期待(11)」をもつ (p.50)。この期待がうらぎられるとき生じるのが、「形式上のコンフリクト (formal conflict) (9)」である (*ibid.*)。

ところで、レンマンは、通常みられるコンフリクト解決の方式として、(1) 情報の交換、(2) 情報の共同収集、(3) 予測分析、(4) 交渉、(5) 権限の規定がある、という (p. 44)。このうち、権限の規定については、代議制ないし経営参加と関連させて、とりあげられる。

そうして、共同的意思決定の制度について、つぎのようにのべる (pp. 44-9)。「事実認識のコンフリクト」であれば、情報の交換・共同収集など、「情報の制約(10)」の克服だけで、その解決が可能である。もっと複雑で、しかも重要なのは交渉である。交渉は、「利害のコンフリクト」の解決にとって、もっとも重要な方式である。それだけではない。交渉は、情報の交換・収集による代替案の確認、結果の予測分析、それに妥協・協約、制裁による威嚇など、複雑な要素をそのなかにふくんでいる点でも重要である、と。

けっきょく、共同的意思決定という制度は存在しないことが、わかる。それは交渉や、情報の交換・収集のための協議などの総称である、といえよう。

つづいて、代議制ないし経営参加についての、レンマンの主張をみよう。

意思決定過程モデルはここでもいきている。経営参加は意思決定への関与である、とは通常にみられる定義でもある。しかし、意思決定過程モデルにてらしてみると、その定義ではじゅうぶんでない。最終「決定」の「権限」が委譲されることだ、と理解されることがおいからである。「参加への要求というとき、それは意思決定の全過程への参加をさすことを明確にしておきたい」と、レンマンはいう (p. 60)。

また、ここでは、たとえば労働者の経営参加とは、正確には、労働者の代表が経営的決定に参加する制度であることが、とくに強調されている (p. 61)。その意味で代議制ともよばれるのである。

レンマンは、交渉などの共同的意思決定の制度とはべつに、上述のような経営参加の制度の存在を指摘する。だがわれわれは、その指摘をじゅうぶんに納得できない。経営参加

を共同的意思決定とよんでいけない理由がわからないのである。

レンマンの主張は、市場および共同的意思決定とならんで、経営参加の制度が存在することを指摘するのにとどまらない。かれは「労働者の影響力と経営参加」(第4章章題)の展開に1章をついやしている。そこでは、労働者の経営参加は労働者の影響力をつねに拡大するの、労働者の影響力を拡大するのには経営参加のほかには方法はないのか、ということが問題とされている。

経営参加の制度は労働者の影響力の拡大をつねにもたらすか。これに対するレンマンの結論はこうである (pp. 65-6)。

「……参加は影響力の拡大への道をひらくこともあるが、逆の結果をみちびくこともある。もし、参加を責任にむすびつける社会的規範が強調されるなら、影響力をえるより、うしなうことがおおい。」

その論証過程をみよう。そこでは、経営参加は、意思決定過程モデルにしたがって、4つにわけて考察されている (pp. 61-5)。参加Ⅰ—問題の限定への参加、参加Ⅱ—目標の明確化への参加、参加Ⅲ—問題解決への参加、参加Ⅳ—最終決定への参加がそれである。

参加Ⅰ。問題の限定ないし問題提起の段階では、「参加……の有無にかかわらず、利害関係者——労働者をふくむ——は、影響力をもっている」と、レンマンはいう (p. 62)。利害関係者の本来的な要求が、その背後にあって、問題提起をさせる、とかがえられている。もっとも、その要求は、ほかの利害関係者とのバランスや、それぞれの代表組織 (たとえば労働組合) との関係があるから、その影響力も「間接的」である (*ibid.*)。

参加Ⅱ。目標形成過程で労働者が相当の影響力をもつであろうことは、「基本モデル」でのべられた。そこには、利害関係者の諸要求の均衡をはかることを専門的職能とする経営者がいる。したがって、労働者の影響力は「消極的」である。それを「積極的」影響力に転化する——「この点で参加はかなり差をもたらす」と、レンマンはいう (p. 63)。

参加Ⅲ。問題解決の段階では、一般に期待されるほど、労働者の参加が効果をもたらすことはない、とレンマンはみている。それよりも、研究部門の専門家や外部のコンサルタントが利用されるのがふつうだという。しかし、労働者の参加がまったく無効だというわけではない。「労働者が問題解決に参加することができれば、受動的ではあるが、技術的ノウハウの乱用に対して一種のチェック機能は可能となる」と、かれはいう (p. 64)。参加によって、受動的ではあるが、影響力をもてるようになる、といえよう。

参加Ⅳ。最終決定についてレンマンは、目標が明確になり、その目標によって代替案が

評価されるのであれば、「それは形式の問題でしかない」という (p. 65)。ところが、一般社会には、「決定」への参加の「権限」は「責任」をともなうべきである、という社会的規範がある。そして、その責任なるものは、関係者がそれぞれの利害を前面におしだすことを、防止する役わりをはたしている、という (*ibid.*)。いいかえれば、目標形成における影響力を制限することになっているのである。

それでは、経営参加は労働者の影響力を左右する唯一の要因であるか。これがつぎの問題である。レンマンは、「権限 (authority)」概念の再検討を手がかりにして、この問題にこたえようとしているようである。

「権限」概念に検討がくわえられるのはなぜか。参加と影響力との関係については、「権限」によって説明されることが、一般におおいかからである。たとえば、「スタッフ権限」は助言という方法で影響力を行使するにとどまるが、経営参加は「ライン権限」という最終決定の権限をともなう、というぐあいである。

検討の結果、いずれの「権限」概念も、あいまいで、一義的でなく、議論の土台とはならない、とレンマンはみている (p. 67)。かれは、これからの議論の土台としての権限 (authority) を、意思決定論にもとづき、定義してこいう (*ibid.*)。

「権限はふたりの人間の社会的関係のもつ性質をさすものである。AからBが、意思決定ないし行動の根拠として、指示を疑問なく受容するとき、AはBに対して権限をもっているという。」

そして、この権限には「ふたつの源泉 (sources)」があるという (*ibid.*)。ひとつは、昇給・昇進・解雇などの、報酬と制裁の利用という権力 (power) である。Aからの制裁をおそれて、その指示をBが受容するのは、これにもとづいている。いわゆる「委譲された権限」とは、この権力を源泉とした権限のことだ、とレンマンは指摘する (p. 68)。そしてさらに、この権力は利害関係者の相互依存にもとづき、社会的規範によって支持されている、とかがえていようである。もうひとつの源泉は、共通目標の受容を前提とした、知識ないし情報の優位性 (superior knowledge or information) である。Aの指示にふくまれる知識・情報を共通目標達成の効果的手段として、Bが受容することは、じゅうぶんありうる。

この「ふたつの源泉」論は、一見、それぞれ「ライン権限」「スタッフ権限」に対応しているようにみえるが、そうみるのは皮相の見だ、とレンマンはいう (p. 68)。ライン管理者の指示といえど、優位な情報ゆえに、部下に受容されることはある。スタッフ管理者と

いえど、たとえば人事部門の管理者などは、昇給・昇進・解雇などを左右する権力を一部もっている。

さてそれでは、レンマンの権限概念にしたがえば、経営参加と権限、さらに影響力とは、どう関係するか。

労働者の経営参加とは、労働者代表が経営機関のなかに地位 (status) をしめることである。参加による労働者代表の地位の向上は、いろいろな報酬・制裁の利用を可能にし、広範な知識や良質の情報の入手を可能にする。したがって、経営参加の制度は労働者代表の権限を強化する可能性をもつ、とレンマンは結論づける (p. 71)。

しかし、労働者代表の権限を強化するのは経営参加制度の存在だけではない、というのもレンマンの結論である (p. 72)。労働者代表が真の代表であり、労働者組織からの支持を獲得しておれば、企業にたいする制裁を強力なものにする。したがって権限は強化される。企業への忠誠心ありとみなされることは目標の共通性をしめす。それを前提にして、労働者代表が各部所の労働条件や労働者の職務態度について熟知することは、そのひとの企業での権限を強化することになる。

では、この権限の概念と、「基本モデル」から貫通している影響力の概念とは、どう関係するか。このことがはっきりしないと、経営参加は労働者の影響力を左右する唯一の要因であるか、という問題にこたえることはできない。ところが、レンマンには、別のところで (p. 103)、「委譲された権限は影響力の一部でしかない」という表現はみられるが、権限と影響力との全体的関係については、その論述は明快とはいえないのである。

以上がレンマンのコンフリクト論の概要である。

レンマンは、「基本モデル」にもとづいて、コンフリクトの発生・種類・解決制度についての論述を展開しようとした。その意図はいちおう達成されているとみることができる。コンフリクト、なかでも「利害のコンフリクト」は、その発生の根拠が「利害関係者の相互依存」にもとめられた。これは「基本モデル」の基礎概念にはかならない。

レンマンのコンフリクト論は、近代組織論者とくにマーチ=サイモン (J. G. March & H. A. Simon) による、コンフリクト論の新展開のきざしをみせている。マーチ=サイモンは、コンフリクト論を本格的に展開した近代組織論者であるが、組織内コンフリクトに重点をおいている。これに対し、レンマンの「利害のコンフリクト」およびコンフリクト解決の制度としての労働者代表の経営参加についての展開をみると、組織間コンフリクト論へのきざしをみることができる。

レンマンは、また、コンフリクト論の途中で、もうひとつのモデル——意思決定過程モデル——を導入した。それによって、コンフリクト解決の制度としての共同的意思決定・代議制が解明されている。しかし、この点に関しては、われわれはいくつかの問題点を指摘できる。

意思決定過程モデルは、共同的意思決定と代議制の解明に適用できるばかりでない。コンフリクト解決制度の、のこりのひとつ、市場の解明にも適用できないだろうか。市場については、レンマンによって、論じられるところはすくないが、それは共同的意思決定の特殊な制度といえないだろうか。ついでながら、代議制も共同的意思決定の一種だと、われわれにはおもえる。

意思決定過程モデルはコンフリクト解決制度の解明に適用できるばかりではない。コンフリクトの種類やその発生条件の解明にも、それは適用できる。レンマンが、コンフリクトの種類を解明するのに、そのモデルを適用しているようであることは、すでにみた。

しかし、コンフリクトの種類やその発生条件の解明に、明示的に適用するためには、モデルの精緻化が必要である。精緻化とは、意思決定を過程に分解するだけでなく、それを要素にも分解することをさしている。マーチ=サイモンは、意思決定を、（1）目標、（2）代替案、（3）代替案の結果に分解している。複雑な意思決定の全過程も、けっきょくはこの3つの要素のくみあわせなのである。

この要素モデルによれば、「利害のコンフリクト」は「目標」の相違によって生じ、「事実認識のコンフリクト」は「代替案」と「代替案の結果」とについての認識の相違によって生じることが、明確になる。

さらに、それらの相違がどこから生じるのかを分析すれば、コンフリクトの発生条件について解明することになる。マーチ=サイモンは、組織内コンフリクトについてではあるが、それについて解明している。

けっきょく、意思決定モデル——過程モデルと要素モデル——は、コンフリクト論の一部に、途中から適用すべきものではない、といえよう。コンフリクトとは意思決定の標準的メカニズムの故障である、とマーチ=サイモンは一般的に概念規定する（したがって、社会的衝突だけでなく、心理的葛藤もコンフリクトである）。レンマンには、このような、コンフリクトについての統一的な一般的概念規定がかけられているのである。

意思決定モデルには、コンフリクト論を明確にするだけではない。それは「基本モデル」の限界もあきらかにする。

さきにわれわれは、レンマンの権限と影響力との関係が明確でない、と不満をのべた。レンマンは、影響力に関して、

「人間の意思決定は3つの方法で影響力をうける。目標への影響力か、情況認識への影響力か、問題解決能力への影響力かである。」

とものべている (p. 102)。これを、意思決定の要素モデルにしたがって、影響力とは、(1) 目標への影響力、(2) 代替案への影響力、(3) 代替案の結果への影響力のいずれかである、といいかえておこう。そして、権限とは、これらすべての影響力をうけることにより指示された代替案がじっさいに受容されたときに、成立するものとしておこう。

そうすると、「基本モデル」は、修正ないし補完をしなければならない。そこでは、レンマンは「影響力」を「目標への影響力」と理解していたからである。けっきょく、「基本モデル」は意思決定モデルによって補完されなければならない。それが、近代組織論では組織メンバーは意思決定者とみなされる、ということの真の意味である。

V

目を転じて、レンマンのリーダーシップ (leadership) 論についてみよう。

コンフリクト論は近代組織論によって展開された、あたらしい問題領域である、と、まえにのべた。このことは、産業民主主義ないし参加と経営管理ないし組織——これを主題とした議論は、コンフリクト論につきる、ということの意味しない。経営管理論ないし組織論のかなりふるい時期から、参加論の伝統がある。参加は労働者の職務満足をつかめ、その職務満足は生産性を向上させる、という命題をめぐる議論である。この議論は、最近では、リーダーシップ論という領域でなされるようになったのである。

レンマンは、リーダーシップに関する伝統的研究を検討し (第4章章題は「参加・職務満足・生産性」である)、その研究の限界や欠陥を指摘し、その限界や欠陥が、リーダーシップに関する近代組織論的研究によって、補完され、克服される様相 (第5章章題は「リーダーシップ——あたらしいアプローチ——」である) を、明快にえがいている。リーダーシップの近代組織論的研究とは、「基本モデル」にもとづいたリーダーシップ論にほかならない。

レンマンの検討の対象になっている伝統的研究は、その系譜によって、3種に区別されている、とみることができる。その第1は、「参加—職務満足—生産性」の仮説をめぐる系譜である。第2は、リーダーシップそれ自体を主たる関心対象とする、いわば純粹リーダー

ーシップ論の系譜である。第3の系譜は、リーダーシップの組織論的研究のそれである。

「参加ー職務満足ー生産性」をめぐる研究は、科学的管理法にはじまる経営管理論の歴史とともにある。たしかに、「参加」が口にされるのは人間関係論の登場以来のことである（p. 77; 9）。しかし、「生産性」向上のため作業研究をおこない、賃金形態の「生産性」にたいする心理的効果に着目したのは、科学的管理法である（p. 77）。その意味で、科学的管理法は、この系譜の源である。人間関係論も、「生産性」を左右するのはむしろインフォーマル組織をふくむ社会的組織である、と主張したのだから、この系譜に属する。さらに、社会的組織と生産性とのあいだを「モラル」が媒介することも主張した（p. 79）。そして、社会的組織への帰属の欲求を「満足」させ、モラルをたかめるために、さまざまな「参加」の施策が考案された、とかんがえることができる。この研究の系譜は、今日では、リーダーシップ論にひきつがれることになる。

レンマンによれば、今日のリーダーシップ研究は、3つの学派による研究に区別できるという（p. 81）。

第1の学派は、「前線のリーダーシップ」（p. 93）にもっぱら関心をよせるグループである。第一線管理者ないし職長の、直接の部下にたいする監督行動が、その研究対象である。

第2の学派は、もっと関心対象をひろげて、「組織におけるリーダーシップ」（p. 94）に関心をよせる。直接の関心対象は、組織ないし管理なのであるが、そのなかでリーダーシップの問題をもとりあげるのである。

第3の学派は、いわば「技術学派」である。このグループは、他学派のリーダーシップ研究が、心理学的・社会学的研究に偏するのに対して、技術学的研究を提唱するものである（p. 88）。すなわち、職務満足や生産性を左右する要因として、作業そのものや技術的要因を重視するグループである。

第1学派は、純粋リーダーシップ論の系譜をもっている。

この系譜の源には、リーダーの資質（traits）研究がある。どういう資質のリーダーが成功をおさめるか、ということに関する研究である（p. 82）。しかしこの研究は、一方で明示された資質と他方で明示された資質とではあい反することがおこり、科学研究として永続的な支持を与えることはなかった。

その後、リーダーの成功は、リーダーの資質というより、むしろリーダーと部下との社会的関係に依存するものである、という主張があらわれた（*ibid.*）。リーダーシップ・ス

タイルの研究である。そして、成功をおさめるリーダーシップ・スタイルとして提唱されたのが、「民主的」ないし「参加的」リーダーシップなのである。人間関係論の系譜もここに合流することになる。「職務満足」「生産性」との相関が主張されるようになったのである。

しかし、この派の研究も壁につきあたっている。「職務満足」の尺度にてらせば「成功」なのだが、「生産性」にてらすと「成功」とはいえない、という反証データがその後あげられるようになったのである (p. 83)。もっとも、これに対しては、それは「生産性」があまりに短期で測定されるからだ、という反批判がないわけではない (p. 90)。ここでわれわれは、たとえばリッカート (R. Likert) の見解を、想起する (cf. p.153)。かれは、「満足」と「生産性」とのあいだに「時間」変数をおき、「長期」であれば、「生産性」にてらしても「成功」といえる、といっているからである。が、レンマンはこの見解をけっきょく採用しない。

この第1学派に対して、ある意味でアンチ・テーゼとして、レンマンによって登場させられるのは、第3学派すなわち「技術学派」である (pp. 85-8)。それは、純粋リーダーシップ論という心理学的・社会学的研究の限界を克服して、作業そのものや技術的要因を強調する、という意味である。一例としてウッドワード (J. Woodward) の研究がある。かれは、装置産業・大量生産産業・受注生産産業を比較することによって、それぞれの組織形態・管理者行動を調査した。そして、生産技術は組織形態をかえる、したがって管理システムのありかたを左右する、と論じたのである。もうひとつの研究例では、作業そのものとその関連要因 (たとえば責任・昇進) とそが職務満足をつかめる、と主張されている (p. 88)。ハーツバーグ (F. Herzberg) の研究のことであろう (cf. pp. 87-8)。かれは、リーダーシップを、職務不満を防止する要因にすぎないとしている。

この「技術学派」が将来すすむであろう方向には、ロンドンにあるタビストック研究所 (Tavistock Institute) による「社会=技術システム (socio-technical system)」論がある、とレンマンは指摘する (p. 89)。

そして、「技術学派」の研究および「社会=技術システム」論は、重要なことをひとつ示唆している、という (pp. 91-2)。それは、職務満足や生産性を左右する要因を研究するさいには、純粋な社会的関係の研究ではふじゅうぶんであり、企業の生産=管理システムの全体を包括して考察することの重要性である。

「前線のリーダーシップ」論の限界を克服し、さらに「技術学派」の研究ないし「社会=

技術システム」論の示唆をうけいれるものとして、レンマンがかんがえているのが、「組織におけるリーダーシップ」論とくに近代組織論的リーダーシップ論である。

「組織におけるリーダーシップ」論も系譜をもっている。

その源流となる見解——そして今日でも「通常の見解」（p. 94）——は、伝統的管理論・組織論を基礎理論とするものである。「企業目標は所与で、その目標に組織をむかわせることが、経営者の職能である」というのが、その基本的仮説である、とレンマンはいう（*ibid.*）。そして、この仮説から、ふたつの「リーダーシップ・メカニズム」がみちびかれることを解明する（p. 95）。ひとつは「権限の委譲」である。もうひとつは「ライン」をしめす「階層の原則」である。このふたつのメカニズムによって、目標達成のための職務ないし「権限」が、すべての管理「階層」に、委譲され、遂行される、とするわけである。

その後、このメカニズムには、ふたつの部分的修正がくわえられた、とレンマンはいう（p. 96）。その第1は「ライン=スタッフ原則」による修正である。これによって、「スタッフ」の助言機能が、リーダーシップ職能の一種として、くわえられたというのである。第2の修正は人間関係論の登場によってなされた。「インフォーマル」リーダーの機能が認識されるようになったのである。

しかしながら、ふたつの修正は伝統的見解を根本的に変革するものではない、というのがレンマンの主張である。基本的仮説は貫通しているし、組織図でしめされるような「階層」と「権限」の概念は、いぜん中軸をなしているからである。

このリーダーシップの伝統的見解を批判し、その根本的変革をせまるのが、近代組織論である。レンマンによれば、近代組織論は、リーダーシップの伝統的見解の限界に関して、つぎのことを指摘する（p. 98）。

1. リーダーシップは、伝統論が指摘する職能のほかにも、おおくの職能をもっている。
2. リーダーシップは「権限の委譲」以外のおおくの方法で行使できる。
3. 各組織メンバーにとって、リーダーはひとりではない。メンバーは各種の源泉からの刺激によって行動を左右される。

それでは、近代組織論は、リーダーシップ職能として、なにを主張し、リーダーシップの方法として、なにを指摘するのであろうか。また、リーダーはひとりではない、というのは、どういう意味であらうか。その答をレンマンは、「基本モデル」にもとづきながら、だしている。

「基本モデル」においては、組織を環境の変化に適応させることと、利害関係者の諸要求を満足させることが、経営者の専門的職能であることがあきらかにされた。この企業モデルが、「もっとちいさな単位にも適用できる」ことのべられた。ということは、経営者職能について上にのべたことが、トップ・マネジメントだけでなく、部門リーダないしグループ・リーダについても、いえるということである (p. 99)。

もうすこし具体的な指摘をとりあげると、つぎのようになる (p. 100)。利害関係者の諸要求の満足をはかり、能率的管理を遂行するためのリーダーシップ職能としては、報酬の分配とグループ・メンバーの動機づけがある。もうひとつ、利害関係者の諸要求の調整をはかり、環境の変化に組織を適応させる職能がある。これをリーダーシップ職能としてのべると、部門ないしグループを、利害関係者とくに企業全体の目標の変化に適応させることとなる。じつは伝統論は、この職能を唯一のリーダーシップ職能とみていたのである (*ibid.*)。

リーダーシップの方法に関しては、まえにのべたレンマンの権限概念からあきらかなように、「権限の委譲」はひとつの方法にすぎない。そのほか具体的な方法としては、われわれは、メンバーの意思決定前提としての目標・代替案・結果に影響力をあたえる方法をかんがえればよい。教育訓練・広告宣伝などがそれである (p. 102)。

リーダーはひとりではない、という命題は、リーダーシップ統一の原則——部下にとって上司はひとりであるべき、という、「指揮統一の原則」のこと——に対する批判の表明である。レンマンの権限概念によれば、ある状況でAがBに対して権限を行使していたのに、数分後にはその関係が逆転することさえ、じゅうぶんありうるからである。

だがしかし、その批判は、部下は上司をひとり以上もつべきである、という主張と同義ではない。同義をとるのは誤解である、とレンマンは注意をうながす (pp. 104-6)。同様に、リーダーへの「権限の委譲」や、「階層」が不必要である、と、近代組織論の主旨を理解するのも、誤解であるという。

誤解をただすため、レンマンは、こう強調する (p. 105)。だいいち、近代理論は規範理論でなく、記述理論を意図するものである。また、部下は上司をひとりだけでもつべき、という規範原則と、人間はさまざまな刺激によって行動をおこす、という記述命題には、連結が可能である。同様に、「権限の委譲」もリーダーシップの一方法であることは、近代理論もいう。また、「階層」システムは2点においてすぐれている、とレンマンはいう (p. 106)。単純明快である点と、ながい伝統にささえられている点である。

これまでのところで、伝統的な「組織におけるリーダーシップ」論のもつ限界が、近代組織論的モデルによって、補完される様相はあきらかである。しかし問題はまだのこっている。「前線のリーダーシップ」論の壁はどう克服されるか。「技術学派」ないし「社会=技術システム」論の示唆はどうかされるか。

「基本モデル」の基礎概念に、組織と利害関係者との相互依存の概念がある。その裏にはさらに、利害関係者は、企業組織に対して、さまざまな要求をもつものである、という概念がある。それは「物質的」「経済的」要求にかぎられない。むしろ、今日の「ゆたかな社会」では、労働者をふくむ利害関係者は、「物質的」要求をある程度みたしており、それよりも「心理的」「社会的」要求をもつようになっている、とレンマンは指摘する(p.130)。これはマスロー (A. H. Maslow) やマグレガー (D. McGregor) の「欲求階層説」から示唆されるところだろう (cf. *ibid.*)。そのことよりもっと重要な意味がある。「社会=技術システム」論の示唆をいかす道を、そこにレンマンはみいだしている、とおもわれるのである。効果的な「社会=技術システム」とは、「物質的」「技術的」要求の満足をこれまでどうり維持し、「心理的」「社会的」的要求をこれまで以上にみたすものである、という見解をレンマンはしめしているからである (p. 89; 128)。つまり、「物質的」な「生産性」への要求の満足をふくんだ「職務満足」こそ組織目標であり、その実現こそ経営者の専門的職能ということである。

そのことは、観点をかえれば、伝統的な「生産性」概念に対する批判でもある。批判の対象は、「インプット」測定と「アウトプット」測定とにわけられるだろう。ここで重要なのは「アウトプット」測定への批判である。生産物量を「アウトプット」として測定する伝統的な「生産性」概念はあまりに「狭義」である、とレンマンはいう (p. 90)。企業が財およびサービスの生産という機能をもつことは否定されないが、「基本モデル」にしたがえば、企業はなにより利害関係者と相互依存する組織である。であるなら、「物質的」および「心理的」要求の満足度が「アウトプット」でなければならない。そこに、「生産物量」への満足がふくまれることは、いうまでもない。したがって、あたらしい生産性概念は「広義」のものである。

レンマンは、ふたつの生産性概念を、つぎのように対比して、表示している (p. 128)。

$$\text{生産性(伝統的定義)} = \frac{\text{生産物量}}{\text{生産要素の投入量}}$$

$$\text{生産性(広義)} = \frac{\text{企業経営による諸要求の満足度}}{\text{利害関係者の貢献度}}$$

このような「生産性」概念に対するレンマンの批判は、「前線のリーダーシップ」論の壁を克服する道を用意している。つまり、「民主的リーダーシップ・スタイル（参加的管理 participative management）」は、「職務満足」との相関をすでに実証的にあきらかにしているのだから、広義の生産性にとっても効果的であろう（p. 131），という道である。

以上がレンマンのリーダーシップ論の概要である。これに対して、われわれは、つぎのような批評をくわえておきたい。

第1。「基本モデル」は、ここでも、いろいろの役わりをはたした。それは、さまざまな系譜のリーダーシップ論の成果をせきとめるダム役わりに比すべきものである。そこでは、支流で壁となったものも壁でなくなった。せきとめられた成果は、産業民主主義論のための力にもなっている。民主的リーダーシップ（参加的管理）論の強力な基礎理論になった。しかもそれは、コンフリクト解決のための経営参加論の基礎理論とおなじみのものである。「経営参加」と「参加的管理」とを別個の問題領域のものとして論じる一般の傾向を、われわれはかねがね不満にもっていた。この不満をレンマンが解消してくれたことをまず評価しておきたい。

第2。レンマンは、リーダーシップ論の分野でも、近代組織論の新展開をみせている。この分野での近代組織論は、マーチ＝サイモンの『組織論』（1958年出版）以後めだった展開をみせてない。レンマンの展開には、その後の研究成果を吸収した跡がみられる。マグレガー、リッカート、ハーツバーグ、それにタビストック研究所など、いわゆる行動科学者の研究成果が批判的に吸収されている。これら「リーダーシップの行動科学」と、近代組織論という「意思決定の行動科学」とが、別個のものとして連結されないで、放置されたままであった、一般の傾向にてらしてみると、レンマンの貢献はおおきい。

第3。ここでも、意思決定モデルとくに要素モデルを、「基本モデル」へ導入することの必要性が、あきらかとなった。それがないと、「権限の委譲」のほかリーダーシップの方法があることや、「リーダーはひとりではない」という命題の意味が明確にならない。つまり、前節とおなじ批判が本節からもあきらかになった、ということである。

第4。レンマンのリーダーシップ論は、仮説構築にとどまり、仮説検証へ志向する必要性がのこっている。たとえば生産性概念（広義）について、つぎのことがいえよう。それは「基本モデル」にそって規定された。それは過去の研究成果を吸収し、あたらしい仮説

を構築する礎石となった。これらの点はおおいに評価できる。だが、その仮説の検証のためには、「インプット」「アウトプット」の測定方法をのべなければならない。満足度という「アウトプット」の測定方法は、あらためて言及する必要がないかもしれない。しかし、時間や人数ではない、貢献度という「インプット」の測定方法は、容易に想起できない。

VI

これまでのところで、産業民主主義論の理論的フレームワークはできあがった。いまや産業民主主義の諸問題の分析にそれを適用すべきときである。しかしレンマンはおおくをかたらない。1章をそれにあてるだけである。かれにとって分析は緒についたばかりなのである（第7章副章題は「分析への出発（first analysis）」である）。

その理論的フレームワークは、産業民主主義論の混迷状態をぬけだすのに、どう役だつか。この問題の解明を、レンマンは、フレームワーク適用の手はじめとしている。さまざまな立場の「論者に共通のフレームワークを提供すること」（p. 108）が、本書の主たる目的であったからでもある。

フレームワークは、たとえば経営者の産業民主主義論と労働組合のそれとの混迷をぬけだすのに役だつてであろうか。これが問題のひとつである。

経営者の産業民主主義論とは、経営者の目標にたづねて、産業民主主義の理念や施策をみることによって展開されるものである。経営者の目標については、「基本モデル」ですでにのべられたことを想起すべきであろう。その産業民主主義論の展開はつぎのようになる（pp. 112-5）。

1. 産業民主主義の理念のなかに、経営者の目標と、一致するものとみなされるとき賛成論が展開され、矛盾するものとみなされるとき反対論が展開される。
2. 産業民主主義の施策が、経営者の目標の達成に、役だつとみなされるとき賛成論が展開され、役だたないとみなされるとき反対論が展開される。

労働組合の産業民主主義論は、どう展開されるか。じつは、形式的には、経営者についてのべたことと、まったくおなじことがいえるのである。経営者を労働組合とおきかえるだけである。まえにもふれたように、労働組合も組織であり、組織論的モデルである「基本モデル」が適用されるからである。組合組織の「経営者」である組合指導者は、他のだ

れよりも組織同一化がつよく、組織の存続・成長を主目標とする。副次目標についても経営者とおなじである。また、組合指導者は、一般組合員や企業などの他の「利害関係者」の要求を考慮し、ときには受容することなしには、みずからの目標の実現もできない位置にある。労働組合の目標とは、こうして、組合組織の各利害関係者が組織活動の成果として期待しているところのものとなる。そして、この目標にたつて、賛成論や反対論が展開される、とレンマンはみるのである (cf. pp. 117-9)。

このようにして、ふたつの産業民主主義論——経営者のそれと労働組合のそれ——に共通に、「基本モデル」は適用できることがしめされる。その適用は、両論がどう関係するかをしめし、みのある論争へ一步をふみだす手がかりとして期待できるだろう。これが、レンマンのいう、混迷をぬけだす、ということの意味するところのようである。

産業民主主義の理念論とその施策論との混迷をぬけだすのに、フレームワークはどう役だつたか。それは「目的」「手段」の関係をあきらかにするか。これが第2の問題である。

論争は混迷状態にはあるが、そのなかでも目だった傾向がある、とレンマンはみる (p. 6)。それは、どちらかといえば「手段」におおくの人の関心があつまっていることである。ところが、そこでは背後にある目的が明確にされないから、議論がかみあうにいたっていない。これは、手段よりもむしろ目的を議論の土台にすべきことを示唆している、とレンマンはいう (p. 121)。

そしてレンマンは、産業民主主義に関する「あらゆる議論は実質的にはふたつの主目的と関係づけることができる」とのべる (*ibid.*)。いいかえれば、さまざまな「目的」および「手段」を関係づけることのできる、ふたつの目的を提示できる、ということである。

提示されている目的は、簡潔にいうと、つぎのようになる。

1. コンフリクトの解決
2. 生産性 (広義) の向上

レンマンも示唆するように (*ibid.*)、われわれはここで、理論的フレームワーク全体を、とくに「基本モデル」の組織目標の概念を、想起しなければならない。産業民主主義のふたつの目的は、企業の、あるいは労働組合のふたつの副次目標と同様の表現がなされているのである。

産業民主主義の目的のひとつは、さまざまな利害関係者の利害の均衡をはかること、すなわち「利害のコンフリクト」の解決、およびその他のコンフリクトの解決である。ということは、その手段の解明には「コンフリクト論」のフレームワークが適用できる、とい

うことである。

これに関しては、しかし、ふたつの疑問がのこるかもしれない。ひとつは、単なるコンフリクト解決でなく、民主的解決といわなければ、産業民主主義の目的とはいえないのではないか、という疑問である。もうひとつある。さまざまな手段が、この目的にそって考察できるとしても、そのなかには、コストがかかりすぎ、現実に応用できないものがあるのではないか。つまり、民主主義は非経済的である現実を無視しているのではないか、という疑問である。

解答は、レンマンによって指摘されている（pp. 122-6）、つぎのことがらが暗示している。コンフリクトの健全な解決とは、一方で、おのおのの利害関係者が相当の影響力をもち、他方で、ほかの利害関係者の利害を不当に侵害しない、ということである。また、妥当な解決手段がとられず、「深刻なコンフリクト」をまねいたら、その方が非経済的となる。

産業民主主義のもうひとつの目的は、利害関係者のさまざまな要求を満足させるような能率的な管理を実施することである。つまり、広義の生産性の向上である。その手段の解明には「リーダーシップ論」のフレームワークが適用できるであろう。

理論的フレームワークは、このようにして、産業民主主義のさまざまな「目的」をふたつの目的に整理し、それと「手段」との関係を解明するのにもちいられることになる。これが、レンマンのかんがえる、産業民主主義の理念論と施策論との混迷をぬけだす道である。

ところで、レンマンの提示した理論的フレームワークは、産業民主主義論の混迷を交通整理するのに有効なだけだろうか。もっと実践的な意義はふくまれているのだろうか。レンマンからは、つぎのような答がえられるだろう（Forward; pp. 140-1）。

理論的フレームワークの展開のなかには、コンフリクト解決の施策や生産性向上の施策についてもべられている。実践的な結論をひきだすことは可能である。もっと実践的に、なにを改善すべきか、について、いおうとおもえばいえることもあろう。だがそれは、場所とか時間とかの変化に応じてかわる、流動的なものである。ここで固定的のこべるのは適当でない。しかしながら、ひとつだけ確固として強調できるようになったことがある。それは、産業民主主義施策の部分的・個別的な改善には限界がある、改善すべきといえるものは全体的な経営管理そのものである、ということである。

こうして、本書『産業民主主義と経営管理』はおわる。

ここでわれわれは、フレームワークの適用の有効性について、批評をのべるべきであろうが、それは緒についたばかりなので、実証的な批評をするためには、しばらくの期が必要である。いまはただ、適用の論理的可能性はしめされている、とだけ評しておこう。

VII

以上において、われわれは、レンマンの『産業民主主義と経営管理』の概要をあきらかにすることができた、とかんがえる。産業民主主義の諸問題は近代組織論にもとづいたフレームワークのなかで解明できる、ということが、そこであきらかにされた。近代組織論は、もともと経営管理の問題の解明を任務としていた。つまり、産業民主主義の問題は経営管理の問題である、ということを書の主旨として、われわれはくみとることができるであろう。

われわれはまた、本書に対する若干の批評もところみてきた。それを要約すれば、つぎのようになる。

本書におけるレンマンの展開の評価されるべき点は、大別して2点ある、とみることができる。

そのひとつは、レンマンの「基本モデル」ないし理論的フレームワークは、いろいろの意味で、さまざまな論議の連結器となる、ということがあきらかにされたことである。

第1に、それは産業民主主義の理念論と施策論との連結器となる。これはレンマンが本書を展開するにあたって、あきらかに意図したところであった。そして、連結の論理的可能性はしめされている、と、われわれはみた。

第2に、それはさまざまな立場の産業民主主義論を連結する。たとえば経営者の産業民主主義論と労働組合のそれとの連結の可能性がしめされた。連結は、意見の一致でなく、交換を意味するものと解すべきであろう。

第3に、それは、コンフリクト論とリーダーシップ論とを、「経営参加」論と「参加的管理」論とを連結する。この連結は、かならずしもレンマンじしんの自覚するところではないかもしれない。しかし、レンマンの自覚すると否とを問わず、われわれにとっては、この連結はとくに深甚の意義をもっている。この稿が書評であるにもかかわらず、この点の展開の紹介にかなりの紙幅をついやしたのは、われわれの関心のふかさゆえである。具体的な連結の様相をあきらかにしておきたかったからである。

もうひとつの評価すべき点は、レンマンの理論的フレームワークが近代組織論の新展開

をしめしていることである。

第1に、組織内コンフリクト論から組織間コンフリクト論への新展開のきざしがみられる。近代組織論者たとえばマーチ＝サイモンによる本格的なコンフリクト論は、組織内コンフリクトに焦点をあてるにとどまっている。これに対し、レンマンのコンフリクト論は、たとえば企業と労働組合という、利害関係者の組織間コンフリクト論まであと一步のところまできている。

第2に、レンマンのリーダーシップ論は、最近の研究成果を吸収して、近代組織論の新展開をみせている。マグレガー、アージリス、リッカート、およびハーツバーグの研究成果を近代組織論とどう統合するかは、われわれにとっても関心のあるところであった。

第3に、コンフリクト論においても、リーダーシップ論においても、レンマンは組織論から産業民主主義論への延長作業をみせている。「経営参加」論や「参加的管理」論がそこにはふくまれている。つまり、レンマンの組織論はたんなる組織論ではなく、いわば「産業民主主義論のための組織論」なのである。これも近代組織論の新展開といえよう。

評価すべき点ばかりでなく、批判すべき点もある。ということは、われわれの年来の課題は、レンマンによって完全に解消され、なくなったのではない、ということを示唆している。

レンマンみずからものこされた問題点として、つぎの2点を指摘している(pp.138-9)。

1. 基礎概念が操作的に定義されていない。したがってまた、基本的仮説を検証するための経験的データもかけている。
2. すべての組織の同質的側面のみあつかわれ、組織間の差異が考慮されていない。

われわれも、たとえばレンマンの生産性概念が操作的に定義されていないことを指摘した。また、フレームワークの適用においても、それが緒についたばかりとはいえ、その論理的な可能性がしめされているだけで、じっさいの適用が実証的にしめされているのではないことも指摘した。つまり、レンマンの理論的フレームワークの有効性を実証研究に付することは、われわれにとっても、課題としてのところのである。しかしそのことは、即座に完遂することはむづかしいが、不可能なことではない。周知のように、近代組織論は論理実証主義をその方法論的基盤にしている。だから、その延長線上には実証研究があるのである。

組織間の差異を論じることでも不可能ではない。たしかに、レンマンにおいては、企業も組合も、それに部門単位も、組織である点で同一であることが強調されるにとどまり、そ

の間の差異,さらには,企業間の差異には言及されていない。しかし,それは,レンマンの展開が抽象的一般論にとどまっており,その延長線上には具体的個別研究があることを示唆しているのである。一般論は,なにが変数であるかをしめすものであり,したがって組織は同質のものとしてあつかわれる。個別研究は,具体的な変数値の代入によって一般論を検証するものである。その値は組織によってことなる。つまり,実証研究は組織間の差異を論じることである。

こうして,レンマンがみづから指摘するふたつの批判点はけっきょく,いずれも実証研究への指向をかいていることをさしている,といえよう。そのなかに,具体的個別的な産業民主主義施策の研究をふくめて,われわれはみづからの課題として,それをうけとっておきたい。

このほかに,もう1点だけ批判すべき点がある。それは,レンマンの論述のもつ論理的欠陥である。まえに指摘したとおり,レンマンは意思決定の概念を,論述の土台である「基本モデル」にはふくめず,論述をつくろうように,途中から導入している。意思決定の概念は,近代組織論という布をおりなす糸であって,つくろい糸ではない。

これらの批判はレンマンの貢献をわりびくものではない。レンマンは本書で,近代組織論にもつづく産業民主主義論を完成させようとしているのではない。そういうことは,たぐさんの具体的個別研究のつかさねの上でないとできない。本書ではただ,それらの個別研究にききだつ土台としての一般的基礎理論が展開されている,とみるべきであろう。具体的な施策論の展開,個別的な実証研究にとびだつための滑走路がつくられたのである。

われわれは,これまで,レンマンの論述にみちびかれて,滑走路をはしってきたが,これからさきは自力で,これまでではしってきた方向の延長線上へとびたつであろう。とびたつに支障となるところもあったが,そこところは多少あらため,修正すればよい。

われわれが年来の課題とする,経営参加の近代組織論的研究は,レンマンによって完全に解消されたわけではない。その課題にとりくむための土台をなおいっそう強固にするのに,レンマンは貢献してくれた,とみている。われわれは,レンマンのように,「代議制」だけを経営参加とみる立場をとるものではない。団体「交渉」も,労使「協議」制も,それに「参加的管理」も,経営参加だとかんがえている。しかし,重要なことは,これらがすべてレンマンのフレームワークの延長線上で考察することができる,ということである。

(1977. 4. 1)