

クーンツ／オウダンネル考 (一)

——実践科学経営学序説——

大友立也

一 伝統的経営学

このクーンツ／オウダンネルとは、Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*の著^(一)であるいは、その著者をいう。この書が、かつてニューマン／サマ^(二)ーとならんでアメリカの経営学の代表的な教科書の双壁をなし、現在にいたるもなお長期のベストセラーを維持しているのは、周知のことからである。初版以来二五年になる。本年もその第七版がすでに刊行されており、その到着も間近^(三)と聞く。

この書の特質の一つは、改版のその都度、毎回かなりの改変があらわれることであり、これゆえに、ながく筆者の、著しく関心を持たされる、陸標で、あり続けてきた。著者(以下単数表示する)は、みづからを伝統的経営学であると、むしろ、自負する^(四)のではあり、伝統的経営学のとる姿勢やとる態度のシフトと、シフトの本質を知

クーンツ／オウダンネル考 (一)

クーンツ／オウダンネル考 (一)

るに、本書は、実に好個の材料であるからにはかならない。

周知の著名図書ではあり、この小論では、その内容そのものへの説明は努めて避け、改変の事例に絞って焦点をあててみたい。ただし、これも、事柄があまりに多いゆえに、改変によって、著書の観念の基底にある、通常おもてにあらわれていない、当人は自明のこととして言及していない、あるいは当人が無意識にその上に立っている大前提のその不当が、露呈する件、それに基づいた、主として、言及していく。伝統的経営学の性格を如実に浮きだたせることが出来ようかと思ふ。

- (一) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, 1st ed., 1955; 2nd ed., 1959; 3rd ed., 1964; 4th ed., 1968; 5th ed., 1972. (凶数版に邦訳あり) Dos, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6th ed., 1976. (寛田謙輔監修『経営管理』第六版、マロウブト好字社。)
- (二) William H. Newman, *Administrative Action*, 1950, 1951, 1963; W. H. Newman and Charles E. Summer, Jr., *The Process of Management: Concept, Behavior, and Practice*, 1st ed., 1961. (寛田謙輔監修『経営の原理』日本経済社刊) Newman, Summer, and E. Kirby Warren, *ibid.*, 2nd ed., 1967; 3rd ed., 1972. (三) III-28, IV-36, V-36, VI-68; VI-3. (ローヤル数字が版数、トントロ数字が頁数をあらわす。下記同。)
- (四) 各版とも、ほぼ日本規格A五判、欧文文字10Dに相当する版で、その頁数は次表の規模のものとほぼ。

	Preface	本文	(帯だて)	References	Grossary	Index	総数
初版	1955年	3頁	652頁	(30)		12頁	667頁
2版	1959	4	708	(31)		10	722

3 版	1964	6	626	(31)		11	643
4 版	1968	4	799	(34)		23	826
5 版	1972	4	711	(32)	12頁	23	750
6 版	1976	6	781	(30)	12頁	29	828

(5) 因みに経営学の traditional school と traditional を伝統的と訳し、伝統的経営学と呼んでいるが、むしろ因襲的が意味に沿おう。伝承的の日本語も意味の一面は伝え得ようが、より正しくは口伝的非成文的遺憲胎、則性経営学ということになる。前半は非科学性をいうに当たり、後半は残された・承けとったより、残そうとする・承けとらせようとする原語の意を移してゐると思ふ。

二 事例その一

ひとまず、改訂を年次を追ってみて置こう。第一次改訂は二版であり、最後は五次改訂の六版である。(未到の最新版第七版には、H. Weirich なる共著者が加わり、クーンツ／オウダンネル兩名のみの共著はこの六版が最後。一九七六年オウダンネル他界。)

(一) 一次改訂の二版では、

1 (イ) 初版の「Centralization of Authority」の章が、

「Delegation of Authority」と、激烈変化する。

(ロ) 初版で多用されていた「power」の語が、随所で「authority」ないし「right」の語で、置き換えられる。

クーンツ／オウダンネル考 (一)

クーンツ／オウダンネル考 (一)

2 (イ) 本書がマネイジメントのプリンシプルを提供し、そのための基準概念コンセプト・ファウンデーションはばを提供するのを目的としたものであり、「ここで提供されることになる理論は、ハイポセティカルなものでもなければ、実用不能のものでもない。」(といふのは、この理論を構成するのは、諸プリンシプルであり、)「ここでいわれているプリンシプルとは *fundamental truth* のことなのであるからであり、われわれはそういう意味にプリンシプルの語を使っているのである」(6)とするプリンシプルへの初版以来の傾倒は、一段と進み、「厳密な計数的証明は経ていなくても、この本にでているプリンシプルはみな、すこぶる多数の実務家やマネジャーから、これでよい・この通りだとの立証をもらっているものであり、また、著者はこの眼で実務家たちがそれでやっているのを見ているのであるから、ハイポセシスなどという語を使うつもりはない」と、軒高、当るべからざるの意気をあげる。

2 (ロ) 初版ではプリンシプル扱いになつていなかった数々に *the principle of* の句が冠せられ、プリンシプルの急造がなされる。

(二) 二次改訂の三版では、

1 「マネイジメント(8) 経営者側のタスク」、つまり経営学の根底基幹の「経営する(といふ)こと」の定義が激変し *getting things done through people* (9)

が

to establish an environment for effective operation of people working in organized groups (9)

となる。前第二版(一九五九年)とこの三版(六四年)とのあいだの一九六二年一月に、新旧経営学激突の、UCLA ビジネス大学院主催クーンツ招集の、シンポジウム(11)があった。本書は初版以来確実に四年間隔で改訂版

が刊行されてきているが、この三版のときだけは前版との間隔は五年になる。

新しい定義を構成する諸概念は、有機的グループ、環境、仕事、エフェクティヴネスであって、ことごとく、社会学系組織理論者（アドミニストラティブ・サイエンスを構成する社会学者・社会心理学者・応用文化人類学者）その他社会科学系行動科学者、システムズ一般理論者の、かねてから強調してきたところのものであり、文章はそれらのみでなっており、伝統的経営学の面目の語は、この定義には一語とて含まれていない。非常なるところの様替わりである。

したがって、マネイジメントの姿勢・内容・行い方に関する叙述、すなわち原著の「定義」以外の全部の個所は、「定義の変化」にしたがって一変するのが然るべきであろうが、それが、なんらの変化も、みせない。

そしてまた、

Most people would agree that *management* means getting things done through and with people.

と。そして、さらに、続けて、またまた、

In this book, the reference is to establishing an effective environment for people operating in formal organizational groups ;
(27)

因みに、右前英文中の（アンダーラインは筆者の置いたもので、この）and withは、三版のこの個所で、さりげなく新たに挿入された。このように挿入されての定義がなされている個所は、本版のこれ以前にもこれまでの版にも一個所もない。前の定義を新定義につなげるための、つなぎ挿入・中和のための苦慮とおぼしう。

なお、新定義は、このあと四版以降も筆が加えられて長文化する⁽¹³⁾。修正の都度の文章に、心のゆれが、うかがわれる。

getting things done through people の句は、マネジメントの定義以外のところでは、このあとでもなお使用され、それでも改訂のたびに減らされて、最後の六版では、一、二の残留になっている⁽¹⁴⁾。

3 この三版にいたって、行動科学者の功猷に、初めて触れる。ただし、行動科学者としてそこに個人名が挙げられるのは、行動科学の名称が生れるはるか以前の業績についてのそのメイヨー、ロイスリスパーガー兩名だけである⁽¹⁵⁾。三版刊行以前の一九五〇年代後半から六〇年代初頭にかけての、当時の盛んな行動科学業績には、触れていない。批難のための言及が二、三あるが、理解意欲の不足のためか認識の不足がある⁽¹⁶⁾。

この、行動科学への批難姿勢は、つぎの四版改訂でほぼおさまり⁽¹⁷⁾、五版では感謝に変わり⁽¹⁸⁾、六版では礼賛に変わる⁽¹⁹⁾。ただし、行動科学側のその後の新業績によって認識があらたまって、の変化ではない。引用されている文献は、おしなべて往年のものである。

4 システムズ・セオリーを導入したとの新項⁽²⁰⁾がおこされる。ただし、システムズ・セオリーの原典とされるフォン・ベルタランフィ、ポールディング、ミラー、ラッパポートルらの数多くの名だたる著書に触れるのを、まさに怠ったがためと思われるが、重大な誤認識に陥る。この誤認識は、このあとの四年おきの二度の改版でもあらたならず、誤認識から離れ得られるのは、一二年後の第六版にいたってである。自分に都合のいいようにしかものが見えない「否定・拒否」心理が働いてしまったため、原典に近づこうと出来なかつたのであろう。いかなる誤認識であったかは、次回の掲載で述べることになる。

(6) I—vi, II—viii, III—(iii), IV—vii, V—vii, VI—xi.

(7) II—ix.

(8) マネイジメントが人を意味するのを「一般にはつねに「経営者」と訳されているが、筆者はこれに不同意である。
「ピエール・マネイジメント」ヨロ・マネイジメントの語の慣用なれども「筆者の共鳴するフェイヨール当該個所
(Henri Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, Bulletin de la Société de l'Industrie Minière,
1916, p. 5) を挙げるだけの繰述を要せざらむ。尤も、本文のこの訳は、「対「労働者側」を連句種起させる欠点があり、満足はしていないが、労使間のことかコンテクストでない個所ではその原文の意味意向を十分に伝ええて、使
えり。」

(9) I—v *passim*, II—vii *passim*. 米英の実務界で発生した慣用句を著者の学問上の定義に採用した特にクーンツの
愛好の句。二版では、初版時より増えて、第一部全四章の終り五九頁までに計一〇回登場する。

この句を power-with に対して power-over の思想の句として嫌った組織管理論者(オズボーン)の最初の人はフォール
ト (M. P. Follett, *The New State*, 1918, Chap. XXIX; do, *Creative Experience*, 1924, Chap. X; do,
“Power [1925],” *Dynamic Administration*, Chap. IV, 1941; do, *Freedom & Co-Ordination*, 1949, p.
XII) であつて、この句は「Ordway Tead, *The Art of Leadership*, 1935, p. 20.) であらう。クーンツ
／＼ オウダンネルは「フォレット」テイラーを評価している姿勢はみせながら「フォレット」テイラーが power-
over: getting things done through people の思想を排除しようとする思想家であつたことには、いさゝか触れて
ゐたらう(初版・二版)。「この句はつねに、初版—六版の全巻を通じて特徴となして、枚挙に及ぶことがなかつた。」

getting things done through people の思想への批判は、社会学者パーソンズ (Talcoott Parsons, *Structure
and Process in Modern Societies*, 1960, p. 42) 「政界社会学者」マッケンジー (W. J. Mackenzie, *Politics and*

クーンツ／オウダンネル考 下

クーンツ／オウゲンネル考 (一)

Social Science, 1967, p.180) によらば。

この定義は「わが国では、人事院制定「JST」、「通産省制定「MTP」の「管理の定義」となり、各種セミナーを通じて、全国の官庁・公私企業たよまなく普及された。

(10) III-i *passim*.

(11) この本の中にわたる内容の速記記録は Koontz (ed.), *Toward A Unified Theory of Management*, 1964(邦訳書あり)となつて公刊されている。この出来ごとをわが国学界に初めて伝えたのは、現大阪大学教授北野利信氏の諸稿(たとえば、同氏「アメリカにおける経営学の発展」——平井泰太郎編『経営学』、青林書院新社、一九六五年「所収」八六一—九二頁)によらう。筆者にも、言及した諸稿がある。

(12) III—34, IV—42, V—43, VI—67.

(13) IV—1: Managing is defined here as the design or creation and maintenance of an internal environment in an enterprise where individuals, working together in groups, can perform efficiently and effectively toward the attainment of group goals.

V—1: Managing is defined here as the creation and maintenance of of group goals. Managing could, then, be called “performance environment design.”

VI—1: Managing is the basic task of all managers at all levels and in which individuals, working together in groups, can accomplish preselected missions and objectives. In other words, managers are charged with the responsibility of taking actions that will make it possible for individuals to make their best contributions to group objectives.

(14) R・M・フアルマーという教授がいる。前メンフォイス大学ディステイングイッシュネド教授、現トリニティ大学シヨ

ージ・R・ブラウン栄誉教授である。人間関係実論論「マネイジメントと組織、新経営管理理論とすでに数冊の著書がある。この教授、UCLA大学院でのクーンツの弟子をめぐって任じて (Robert M. Fulmer, *The New Management*, 1974, p. vii.)。この弟子、同じ著書 *getting... through people* の概念を「おぼつりりの概念」だと著す (ibid., p. vi.)。どうしたわけか、この二つのステイトメントが、vii頁1頁のみひらき両頁のそれぞれの同一行に左右にならんでいる。一方クーンツ／オウダンネルは最終版六版のプレフィスでファルマーに謝辞を献じている。六版の大改造に貢献あった人と目される。そしてまた、六版(一九七六年)の構成に、ファルマー七四年著と類似するところがある。

- (15) III-24.
- (16) たゞは III-208 (これは IV-231 まで残り、五版以降消える)。
- (17) IV-iii.
- (18) V-666, VI-729: As the behavioral sciences gives better understanding of people, groups, cultural factors, leadership, and motivation, we are becoming better able to design environments for performance.
- (19) VI-xiii.
- (20) III-35, IV-43, V-44.
- (21) これをはじめ、原典に当たっているとは思えない理解の個所が、この版に限らず、かなり随所にある。自分に都合のわるい不具合が他者の所説のなかにある場合いちはやく、無意識裡にそれを感じとって自分の無意識(いわゆる深層心理)のなかにいれてしまったり、無意識にそれを拒否し続ける心理を働かせたり、自己防衛機制(「抑圧」「否定・拒否」)の発動には、人間だれしも陥るものであり、数名あるいは数十名ときに数百名が同じことに、同時に、ときに時をたがえて、陥ることとてもけつしてめずらしいことではない。この心理に陥ってしまうと、本人熱心にクーンツ／オウダンネル考 (一)

クーンツ／オウダンネル考 (一)

聞いていても聴こえない、一心に見ていても観みえない。もっともこのほかに、はじめから、あるいは途中から、相手を馬鹿にしてしまって、聴こうともしない、相手を制して発言もさせない、制しこせないが自分だけしゃべり続けることで実質上それを実現させて、聞こうとさえしない否定・拒否もある。このようなときも、実は当人、深層で、心理の無意識層で、脅威を感じているから、の場合が通常である。「時間がないから」というのも、ていどのいい制し方で、当人は無意識層で自分が脅威を感じているのなどは承知することとてなく、誠心誠意相手を選している確心で、相手を否定する拒否する。われわれの日常にはあまりにもこれが多い。学者、例外でない。自説を守るができます第一歩と教える教師もあるほどで、学者以外の人よりも防衛機種の発動は強いに承知する。クーンツ／オウダンネルも例外ではない。人間だけれども、なのであり、学者ゆえ、強かろうと思うだけである。のちに第六版でみるように、脅威を感じ、コワガル必要は、なかったのである。

三 事例その二

四版以降では、意味の煮詰っていない、ときに模索的、あるいは用語だけとりいれた表層的認識による改訂が数多く登場してくる。したがって一回の改訂では意義が完結しないことになったり、意味がきまらぬまま走りだしたり、行き過ぎを逆転させ方向どりを改めざるを得なかったりがおきる。しかし、「近代化」を行いだした熱心さは従前との比ではない。

(三) 四版の第三次改訂は、新設第七部全三章の書き加え六三頁が一挙に加わることも加わって、量的には、最大の大改訂になる。ここには、その後のいくつかの開眼の端緒が胚胎はたいする。その代表を選べば

……, the manager is dealing with a complex of forces about which not enough is known and over

many of which he has no control.

である。かかるとらえ方は、初版以来前三版まで、ついで発見できない種類のものではあつた。なおこのセンテンスが登場するのは、*The Nature of Directing* の章の冒頭だけで、付言的な言及にとどまり、その後展開していない。この種のことは、特に四版にはげしく、五版・六版にも多い。思わず付言していることなのであろう。したがって、もっと然るべき当該箇所（たとえばこの例の場合なら、マネジャーのタスクを総括的に論じてるところ）にあらわれて然るべきに、それが無い。かくて、思わぬところに述べられていて、読者があとからこれを求めようとしても、場所が見当つきかねるので七、八百頁に及ぶこの著書から、このセンテンスを探すことは、すこぶるシンドイ作業になる。読破しているときに、思わず看過したら、もう逢会はずつかしい。このように、かなり関係のうすいところで、よき発言をしているのは、多々ある。不整頓・不分類というよりは、観念のなかにはあつても、概念化されていないためとみるべきであらう。因みに、この例のことが著者の頭のなかで概念作用されてくるのは、第六版にいたつてからである。胚胎と称したのは、このゆえである。

四 第四次改訂の五版では、新規投入の考え方・とらえ方は少い。意義あるその投入としては、とり入れの遅れていた *closed and open systems* の概念ぐらいで、一九七二年のこの版でやつとり入れられる⁽²²⁾。しかし、その認識はいまだしく、表現に不当の語さえある。この概念は、システムズ一般理論がようやく吸収される六版になるまで生きない。

新規とり入れの少いこの五版は、四版であわてて導入した社会諸科学・行動諸科学の概念の消化、急拠つけ加えた第七部の全編へのバラマキ再配置についてやされる。その労あつて、叙述はあい変わらず本著独特の冗慢な語り

クーンツ／オウタンネル考 (ト)

口ながら全編の本質はかなり引きしめる。そして非常なる展開をみせる。

すなわち、「オーソリテイの定義」激変である。象徴的な表現をすれば、「権限」から「権威」への、受けとり方変移の発展といえよう。クーンツ／オウタンネルは、伝統的経営学以外の学者から、権力主義者とされている。なにしろ getting things done through people を to command (23) power の語を濫発し、authority (24) とは to direct and control (25) するところのだと定義するのだから、たとえ三版のマネイジメントの定義から getting……の句をおとし to establish……の句にかえても、オーソリテイのところでは残すなど、クーンツ／オウタンネルにとっては、権力主義者と評されようが権限主義者と評されようが、実は歯牙にもかかるものではなかった。

ところが、第四版で、

The authors see authority as the power to direct and control the actions of others. But it is equally the power to exercise discretion, be creative, design, and maintain an environment conducive to individual performance. (27)

となり、五版で

The authors see authority as the right to exercise discretion in making operational decisions, and to maintain an environment conducive to individual performance. (28)

となり、六版で

Organization authority is merely the degree of discretion…… (29)

(アンダーラインは筆者)となる。そして初版から続いた Authority and Responsibility の独立した章は五版で消え、一部残った内容も六版では全部消え失せる。オーソリティならびにリスポンジビリティ強調の姿勢は、六版では完全になくなっていく。さらに、order の語は六版で instruction に置き換えられる、ありさまである。

(四) 最後の一九七六年五次改訂第六版では、重大な変化が、いくつもあらわれる。

1 三版一九六四年に「マネイジメントの定義」が新しくなりはしたが、果たして著者はこの定義を遵守しているのかどうか疑わしい感を持ち続けさせられてきた。リップサーウィスに類するものではないかと。すなわち、そこで重視されている諸概念の実現との関連を、本文全編に、持たせようとはしなかった。この新定義は単なる標榜にしかすぎない、羊頭狗肉に類する看板であった。社会諸科学・行動諸科学からの批難をかwasためにかくれみのであるのかもしれない疑をすらいだかせた。

六版冒頭の第一章に group forming の重要性をうたう。⁽³⁰⁾ 第三版の定義にもかかわらず、グループ尊重を説くこれは初版以来初めての叙述である。全編にその変化あらわれる。

2 モウチヴェーションは二版以来登場している。いうまでもなく、伝統的経営学尊奉者に共通の「動機づけ」理論である。

二版では

To motivate means to impel.⁽³¹⁾ (アンダーラインは筆者。)

で、そのプロセスで to get things done through people なのだといふ。⁽³²⁾ さすがにこの語句は消えた(因みに impel は、肉体的物理的にも押して、相手を動かすの意)。⁽³³⁾ が、以来、部下を動機づけるのはその直接の上役であり、⁽³⁴⁾ そ

の責任であると主張してきた。そして五版では、「個々人なるものは、ひとから動機づけなどされて、されうるものではない、されるはずがない、という人たちがいる」が、「生れつきの才能のある科学者だとか、もうすぐ雇用主になることがきまっている人たち」になら、この人たちは仕事はなんとでもなるのだから、そして直接の部下たちも一所懸命喜んで働くのだから、そのようにみても、不都合・不具合はない。ところが、普通のマネジャーとなるとそうはいかない。「部下がやれるところのもの以上のものを部下からいやが上にも引きださなくてはならないのであるし、それもムチでそれをやっているととは思わない。各人それぞれにそれもないへんなひろがりではがっている使用人たち、その上役にしたところでこの問題の例外でない。それが事態のなら、著者としては、やはり動機づけの責任はマネジャーにあると、信じるのである⁽³⁵⁾」という。第二版当時から著しい変わり方ではあるが、動機づけはできるのであり、やらねばならぬのである。やらねばならぬのであるから、できると思いたい、の心状といえよう。これがすでに時代も一九七二年にもなったること。

ところがつぎの六版では、モウチヴェーションの章は全面書きかえになり、考え方が全くかわる(それについての説明はない)。前版までの概念は、(aなる)人が(bなる)人を動機づける(つけえられる)の論理式であった。これが、(aなる)ものが(bなる)人を動機づける、の論理式にかわる。⁽³⁶⁾心理学用語の、伝統的経営学の、悪用は、すくなくともクーンツ／オウダンネルでは解消した。(個人)心理学のとく機制は、あくまでも、当人が動機づくる(当人がaというものによって、動機づく)のであり、このことを社会心理学は、人が人を動機づける論理式を否定する方法で世に訴えた。⁽³⁷⁾筆者はかねてから、動機づきと称している。⁽³⁸⁾動機づけができると思つて、人を動機づけようとする、普通ほとんどの場合それはあやうり、(manipulation)になつてしまつている。動機づけという言葉が

あれば(当然、「人を」動機づけることができるもの、人は動機づけることができる、ものと思ひ込んでいくのがあたりまえであろう。わが国の伝統的経営学も、罪深い言葉を使い続けているのである。⁽³⁹⁾ものが動機づけるのであることに開眼したクーンツ／オウダンネルは、いまなお、かれらは、伝統的経営学を自負し続けるのであろうが、この危険をふりまくことからは脱出した。人間のモウチヴェーションということが、複雑なこと、その本態を「recognize した」からだという。⁽⁴⁰⁾かくて

To direct subordinates, a manager must motivate, communicate, and lead them.⁽⁴¹⁾

が、

Managing must be based on an understanding of what motivates people and……⁽⁴²⁾

となる。Directing の部の冒頭である。五版までであった to motivate の語は六版ではすべてが、たとえば to encourage 等にかわる。⁽⁴³⁾

ここにものとは、物・事(たとえば job enlargement)⁽⁴⁴⁾をふくんだ当人の環境をも意味する。⁽⁴⁵⁾⁽⁴⁶⁾その人当人だけにかかわることなのであって、はたからどうこうすることのならない、そのようなことをしても、どうにもならないもの a highly personal thing であるのも知った。⁽⁴⁷⁾人間は “self-starter”⁽⁴⁸⁾なのであり、時がちがえば、情況がちがえば、動機づくものがどんどんかわっていくものであるのも知ったという。⁽⁴⁹⁾

3 かくてバースナリティなる概念を、受けとれるようになってくる。いまのところ、その範囲はマネジャーを対象とする考察範囲にとどまっているが、サブオーディエニットにまで拡げて考察できるゆとりを、そろそろ持ち始めているようではある。⁽⁴⁹⁾これができるなければ、四版の急抛追加で増補したときに着床胚胎し、以来そのまま

になっている、この著者にはめずらしい社会学用語 (institution) と社会心理学用語 (interpersonal) とを使つての捕獲ノーション⁽⁵²⁾は概念作用されることなく視座に育つ着想にはなるまい。着床以来すでに一六年、来る第七版にその展開を期待したのであるが果たしてどうであろうか。著者が、はやくから引用対象として取りあげていたサイモンであるにもかかわらず、ようやく第五版で取りあげたその社会心理学概念 (satisfice)⁽⁵³⁾にしても然りである。それにしてもこの場合、著者の早くからのそして、すでに行き詰つてゐる decision-making へのアプローチに、problem-solving の語が着床してゐるのであつて、これをどう着想に育ていけるか。この方は、育つにしても、さらにまだかなりさきになるであらう。⁽⁵⁴⁾

4 リーダーシップの扱いは前版五版においてかなりの改変をみせている。それまでは、三版以来、部下たちには、スローダウン、生産量限定、職場放棄という方法でマネジャーに立ち向つてくる来かたもある、オーソリテイだけでなくリーダーシップをも發揮すべしと解くことのみでおわつていたが、五版は初めて、リーダーシップ器量^{スキル}を構成する能力を紹介する積極性をみせる、に転じていた。これが六版で、ほぼ、まとまりをみせる構成に展開することになる。たとえば、そのリーダーシップ器量を構成する能力はこれを

the ability to comprehend that human beings have differing motivating forces at varying times and in different situations,

the ability to inspire,

the ability to act in a way that will develop a climate for responding to and arousing motivations⁽⁵⁵⁾

の三能力として

エフ・ユクティヴネスを知り、^{シヤキョウモン} 情況を知る awareness

empathy

objectivity

self-knowledge

をゆたかに維持していける行動に自分の行動をカルチヴェイトすることの必要を説く。ヒュウマン・ファクタ
I といわれの、著者としては、大努力である。

— 未完 —

- (11) IV—537, V—499, VI—536.
 - (22) IV—13. 次版で抹消。
 - (23) I—52, II—52 (, III—52, IV—62).
 - (24) I—48, II—48, III—50, IV—60: authority (power or the right). 五版はこの括弧内削られる。
 - (25) III—3, IV—3.
 - (26) III—49, IV—59.
 - (27) IV—3.
 - (28) V—3.
 - (29) VI—374.
 - (30) V—6. これとでも、セールス・マネジャーが、セールス・ピープルをアドミニスターするための group forming
であり、純粹にグループの課題に立ちかえっての考察から得られたことに基く見解が生れていてはならない。
- クーンツ／オウゲンネル考 (一)

ターニン／オウダンネル考 (一)

それにしては group effort, group goals などの認識が登場している点など、かつてのターニン／オウダンネルにみられなかった点と云ふ。なお、V—558, VI—589.

- (31) II—437.
- (32) II—429.
- (33) Webster's Third New International Dictionary; Webster's New Dictionary of Synonyms.
- (34) III—486, IV—567, V—525.
- (35) V—525.
- (36) V—560: requires knowing what leads people to do things, what motivates them.
- (37) to motivate は、たしかに他動詞であり、動機づけの訳に値する。だが、「(いま) わたしは確信した」は、他動詞の convince を使つて、I am convinced. 云々のと思ひおわれたい。
- (38) 個人心理学が「動機づけ」の語を用ひてくれたのをすくなくからずうらめしく思う。
- (39) 伝統的経営学が普及している「動機づけ」は、したがって、実は、「動機づけ、づけ」なのである。ここに「動機づけ」とは、個人心理学のいう当人の機制。
- (40) VI—72.
- (41) III—471, IV—535, V—497.
- (42) VI—533.
- (43) III—215, IV—239, V—246, VI—281).
- (44) VI—xiii.
- (45) VI—582: Effective Motivation depends on organizational climate.

(46) 操作は人に対してなすべきではない。どうしても本人に動機づいてもらいたい場合は、本人を「動機づけ」ようにするのではなく、本人が自分の「動機づけ」ができるように、当方は、本人ならびに当方を含む環境を操作する。「人を操作（おやじり）＝動機づけ」するな、環境を操作せよ。」

(47) VI—632.

(48) V—558, VI—588.

(49) VI—589.

(50) VI—653.

(51) VI—7.

(52) VI—741; V—67, 499; VI—85, 536, 538.

(53) V—173, VI—197.

(54) 社会学概念としては、やはり四版 (IV—227) の role の用語がはじり、この概念は、その後すこぶる活用を、こころがけられている。残念ながら、せいかくの努力ながらこの努力の効果は裏目の減効果にている。ロールという概念はかつて社会学では重宝された概念であるが、「social」の語が、「societal」の語を分家して、よりミクロな社会現象をとらえての考察に役立つ活躍をするようになったころをさかいたに、古い概念になってしまっているのである。

それはわれわれにかかわる領域でいえば、社会学に組織理論が自己展開したころと時期をいつにする。その組織理論領域を例にとってそれをいうなれば、ことにこの領域では、ロールの概念は、よりマクロなソサイエタルな社会へ概念作用をつなげてしまうことを自然に強いるかたちになり、あるいは、組織のなかの活動を、無意識に固定してしまつての考察に陥らせたりなどの働きから、すでに古い概念になつていて、特別な場合（たとえばカツ／カーン、Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 1966, 1978. の場合等）
カーンツ／オウダンネル考（一）

