

# 経営システムにおける自律性について

二 宮 豊 志

## On Autonomy in Management System

Toyoshi NINOMIYA

### Abstract

The purpose of the paper is to clarify that the concept of autonomy in management system or self-management system is essentially characterized by its objective to realize motivation and democracy but is not by the imperfect nature in decision-making and communication. Characterizing these two aspects clearly is impossible in this paper. Thus, the paper attempts to attain its original purpose by showing that realization of motivation and democracy is the objective of autonomy in management system as well as an intended outcome of it. The core of the concept of autonomy in management system consists of i) management by objectives, ii) self-management, and iii) participative management. Our discussion has confirmed that each of these three sub-system is designed to aim at realizing motivation and democracy; in this way, we fulfilled the purpose of the paper.

1. はじめに
2. 概念整理
3. 自律性や自主管理システムの目的
4. おわりに

## 1. はじめに

経営システムにおいて、自律性 (autonomy) あるいは自主管理システム (self-management system) という概念が出てきたのは、いつのころであろうか？この自律性や自主管理の概念に関する文献をレビューすることによって、経営システムにおいては、それが主として動機づけとの関連において展開されてきたのであり、筆者が別稿 (二宮, 1999a) で主張している意思決定とコミュニケーションの不完全性からではないことを明らかにすることが、本論文の目的である。つまり、自律性や自主管理システムの必要性あるいは重要性の根拠は、意思決定の不完全性やコミュニケーションの不完全性にある、ということが筆者の主張である。ところが、これまでの経営システムにおいて取り上げられてきた自律性や自主管理システムの必要性あるいは重要性の根拠には、動機づけ (モチベーション) や民主性の実現の観点からのものが中心であった。このことは自律性や自主管理システムの重要性や根拠が、動機づけや民主性の実現であるということを過去の文献から明らかにする必要がある。しかし、このことを検証することは容易であるが、意思決定やコミュニケーションの不完全性をその根拠として取り上げた理論や主張はないことを証明することは、ほとんど不可能である。なぜならば、存在の証明は一つでも存在することが証明できれば事足りるが、不存在の証明は、過去や現在におけるすべての論文や文献を検証することは現実的に不可能であるからである。したがって、本稿では、自律性や自主管理システムに関する理論や主張の根拠が動機づけや民主性の実現と、その結果としての生産性の向上にあったことを提示するに留めざるを得ない。

## 2. 概念整理

ここで混乱が生じていると考えられる本論文での主要概念を整理する。まず、自律性とは、主体が自己の意思に基づいて意思決定し、行動できる程度を意味する。その程度において高ければ自律性が高く、低ければ自律性が低いということになる。

また、自主管理とは、自分で自分のことをコントロール (統制) することと、自分のことをマネジメント (管理) するという意味があるが、この2つは明らかに相違があるが、一般には厳密に使い分けされていないと考えている。本稿では、マネジメント (管理) という意味において使用している。

ところで、この統制 (コントロール) とは、あるべき姿や目指すべきことがすでに決定しており、そこから逸脱した場合に、そのあるべき姿に戻すことあるいは目指すべきこと

へ修正するという意味である。経営学的には、目的や計画がすでに決定しており、執行後、最後に統制（コントロール）することを意味する。管理（マネジメント）とは、Plan（計画）—Do（執行）—See（統制）であるが、このSeeが統制（コントロール）である。経営学で誤解を生んでいる典型的な例が、QC活動である。このQC=Quality Controlを「品質管理」と訳したことにより、誤解を生むことになったと筆者は考えている。この場合の目指すべき設計品質はすでに決定しており、それを逸脱した場合に対してあるべき品質へとコントロール（統制）するのである。したがって、品質統制とするべきであった。

一方、管理（マネジメント）とは、まず、あるべき姿や目指すべきことを決めることを含み、それが決定したら、執行し、あるべき姿や、目指すべきことに対して、統制（コントロール）するのである。つまり、統制は一致しなかった場合や逸脱した場合に戻すことや修正することを意味する概念である。経営学的には管理（マネジメント）とは、Plan（計画）—Do（執行）—See（統制）のすべてを指すのである。目的や計画も決まっていなくて、それを決定する活動も含まれるのであり、決定した後に執行があり、目的や計画通りに執行しているかを統制（コントロール）するのである。したがって、このように統制（コントロール）は、管理（マネジメント）に包含される概念である。このように英語においては意味の相違はないのだが、日本語において翻訳が異なることにより、日本において現実的に誤解や誤用が生じていると考えている。

### 3. 自律性や自主管理システムの目的

この自律性や自主管理システムという概念を経営学説史的にレビューしようとした時に、意外にも足跡を辿ることは容易なことではないということが、様々な書物や文献をリサーチする過程で思い知らされることとなった。したがって、どのようにレビューすることが適切であるのか、ということであるが、それにはいくつかの戦略を取らざるを得ないということである。その1つは、自律性に関連する様々な概念毎にレビューすることである。この自律性に関しては、同様の意義を持っているさまざまな概念が存在すると考えられる。それを列挙すると次のようになるであろう。それらの概念群は、自主性、主体性、民主性、人間性、自主決定、自己統制（self-control）、目標による管理（MBO=management by objectives）、自主管理・自己管理（self-management）、経営参加等である。2つ目は、経営学は本来実践科学の色彩が強く、自律性の達成方法あるいは自主管理制度としての経営システムや経営方法として実践された考え方や理論をレビューすることである。

本稿では、この2つ目の戦略を採用することとし、それは目標による管理、自主管理、経営参加の3つを経営システムとしてその内容を提示すれば、上記の概念すべてを説明し

たことになると考えている。

### 1) 目標による管理 (MBO=management by objectives)

この「目標による管理」の考え方は、鎌田 (1975) によると、ドラッカー (Drucker, 1965) によって初めて唱えられたものである。その後、実践面においても普及していき、経営学においても一般化していった。この「目標による管理」とは、経営全体あるいは各部門組織の目標を設定するだけでなく、個々の仕事の担当者が自己の職務において目標を設定して、その達成に努力し、各人が自己の職務の遂行について目標と成果とを比較検討して、自己統制していくシステムを意味している。また、組織の全体目的や単位組織の目標設定に参画することは「経営参画 (management participation)」と呼ばれるが、これは別の項でも述べるが、比較的組織階層の低位のレベルのことを「目標による管理」と呼び、高位のレベルの参画を「経営参画」と呼んでいるのが通例である。また「経営参画」は「人間疎外」の問題との関連で用いられることが多い。このことも別述する。

ドラッカーは、目標達成へ管理者を強く動機づけ、行動への意欲を掻き立てる為に自己統制することの意義を強調した。すなわち外部からの統制を排除すること、つまり、「強制による管理」から「自己統制による管理」に置き換える必要性を主張したのである。この「強制による管理」は他律的管理であり、「自己統制による管理」は自律的管理のことである。ここから「目標による管理」は、「自律的管理」のことであり、自主的管理 (self-management) のことであると言い換えることができよう。このようにドラッカーは、「目標による管理」を「目標 (設定) と自己統制による管理」として、その重要性を主張したのである。この目標設定は計画 (Plan) であり、自己統制は統制 (Control) である。つまり、Plan-Do-See=management Cycle を自主的に行なうこと、Self-Management= 自主管理を主張したのである。

その後、様々な考え方が展開し、各企業に採用され、発展していった。それらを鎌田 (1975) は、以下のように4つのパターンに整理している。

- ・組織中心型      ① 組織中心成果志向型  
    (成果)          ② 評価基準設定志向型
- ・個人中心型      ③ 能力開発動機づけ志向型  
    (動機づけ)      ④ 作業小集団動機づけ志向型

① 組織中心成果志向型とは、組織目標の体系的連鎖を強調することにより、組織の全体目標と部門目標が構造化され、それが各個人職位まで具体化される。このことが組織メンバーの個人目標と全体目標が有機的な関係を保ち、組織目標を頂点とした目的適合的かつ合理的な職務体系が構成される。その結果として、組織の成果達成や業績向上への目標

の徹底化がなされ、組織メンバーを目標へ方向付け、その成果が直接に組織成果に反映するような目標が設定されることにより、業績評価が明示的に把握できるようになる、とするのである。このようにこのパターンでは、必ずしも目標の自主的設定と動機づけの側面が強調されているとは言えない、としている。また、目標が成果の達成のノルマ化する危険が存在する、というのである。

② 評価基準設定志向型とは、設定された目標が評価における業績基準として用いられると、評価基準が設定しづらい職務において評価の客観化がなされる、とするパターンである。つまり、客観的に数量化されにくい職務において、より具体的な目標という形で設定することにより、全体の組織目標に対する適合性と貢献度が明らかになり、業績評価の基準が明確になる。そのことによって目標と達成度が具体的に顕在化する評価が可能となり、より客観的な評価基準が設定される、とするのである。これも自主的設定と動機づけとは強調されていない、としている。

以上のように、組織中心型では、成果や業績を志向しており、目標の自主的設定や動機づけの側面は強調されていない、とするのである。一方、次の2つのパターンは、動機づけを中心としている。

③ 能力開発動機づけ志向型では、全体目標と個人目標の直接的な関連性は必ずしも強調されなくて、間接的な関連の下に職務遂行上の個人の能力開発と動機づけが重視される。つまり、職務遂行上必要とされる知識や技能の修得を目指した目標を自主的に設定し、その達成過程において自由裁量による自己統制することにより、職務に即した参画意識が生まれ動機づけとなる。このプロセスにおいて上司は指導や助言を中心に部下に関わり合っていく。

④ 作業小集団動機づけ志向型とは、現場における作業小集団を対象とした職務遂行上の問題解決や改善をすることを通じて動機づけを意図したものである。定型的な職務において作業の分業化や単純化あるいは標準化が行なわれている職務においては、個人の自由裁量の余地は少なく、仕事の相互依存性は高いので、個人というより小集団として捉える方が現実的である。そこで個々人の目標の設定というより、職場小集団の仕事の改善や品質の向上、作業能率の向上等の諸問題を集団として解決し、目標を自主的に設定し、集団として自主統制をするあり方である。これは「目標の管理」と「ZD運動」とが合体したものと捉えることもできよう。このように現場作業小集団を対象としてZD的な目標を集団として自主的に設定し、集団として自主的に統制することにより、具体的職務の能力開発の機会と参加意識による動機づけの機会を与えることになる。

この③と④はまさに動機づけ要因として「目標の管理」システムが活用されているパターンである。

以上のように、現実の企業において展開されている「目標による管理」システムは、上記の4つのタイプのどれかに位置付けられる、としている。この考えによると、「目標による管理」システムは、筆者が主張する意思決定やコミュニケーションの不完全性によって必要とされるシステムであるとは言い難いであろう。

## 2) 自主管理 (self-management)

この「自主管理」は、「職場の自主管理」と呼ばれるように、職場におけるQCサークル活動やZD運動等とみる見方と、もう一方で、労働者の「経営参加」活動とみる見方の双方がある(兼子, 1977)。兼子(1977)は、この自主管理体制の理論背景として、網羅的に整理しているので、これを中心にまとめる。

この自主管理体制は、組織が抱える諸問題を解決する方法として位置付けられている。それは、組織における人間疎外やモラルの低迷の状況に対しての人間性の回復・尊重問題であり、モラルの向上問題である。このような問題は、科学的管理法が前近代的な属人的管理から仕事量や仕事方法を「時間・動作研究」によって近代かつ科学的管理を確立したことに端を発している。

この科学的管理法によって能率や生産性を飛躍的に向上させ、高賃金を可能にしたが、その反面として、人間機械視や歯車化というように人間の身体的・肉体的側面は強調されたが、精神的・感情的側面は尊重されなかった。そこで当初は、工場の物理的環境と生産性の関連として実施された研究が、結果的に、生産性は社会的環境に強く影響を受けることが発見され、「人間関係論」として結実した。この「人間関係論」の研究結果から、生産性の元になるモチベーションやモラルを左右するものは職場の人間関係であり、上司としての監督・管理の在り方であることが発見された。そこで上司に対して、人間関係管理技術訓練やリーダーシップ訓練が重要視されていった。その経営上の施策としては、面接制度、カウンセリング、モラル・サーベイ、提案制度、人事相談制度、社内報等が目指されたが、さらに発展して目標による管理、職務充実化、参加的管理などの経営システムが開発されていった。

次に、人間と意欲に関する理論として、マグレガーのX・Y理論、マズローの欲求階層説、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論を挙げ、マグレガーのY理論では、自主管理・自主統制を志向しており、「うわべだけの参加」でなく「真の参加」が重要であるとしている。マズローの欲求階層説では、人間の欲求は階層的であり、下位から上位へと段階を経るものである。欲求の五段階の自己実現欲求を除く4つは欠損欲求であり、満足すれば足りるのである。さらに環境状況によっても欲求が異なるということである。したがって、自主管理システムが普遍的に適応可能なものであるという主張ではない。この欲求

理論が人間の行動に駆り立てる要因を内側から体系的に捉えたものとするならば、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論は外側から体系的に整理したものであるといえよう。したがって、より客観的・具体的であるが故に、人間の状況や環境条件が仕事の意欲にどのように影響をしたのかを整理し、理論づけしたものである。それは人間の基本的欲求を「環境への適応」として改善されれば、不満がなくなることで「欲求」としてはなくなる「衛生要因」と、「自己への適応」として仕事そのものに対する精神的適応である自己の成長や自己実現を行なう積極的な欲求を充たし強化する要因として「動機づけ要因」を提示している。さらにそれぞれの要因は、意欲の効果において持続期間が異なり、「衛生要因」は短く、「動機づけ要因」は長期にわたって効果があり、特に「仕事そのもの」「責任」「昇進」の3つの要因をあげている。

以上の3つの理論には共通点があり、1つは、人間の本来的意欲の根源は成長欲求にあることである。つまり、仕事の意欲を高めることは、仕事を通じて能力向上・自己成長することであり、そのことは部下を育成することに他ならない。2つ目は、すべての人間が成長欲求に目覚めている訳ではないことである。だからと言ってそのまま良いというわけではなく、周辺の要因によって動機づけるのではなく、成長促進的・育成的要因へと導くべきである。3つ目は、成長欲求のない未成熟な人間の動機づけは困難である。この人達には継続的に成長の機会を提供する環境を作るべきである。つまり、個人の能力に応じた目標であると同時に本人が魅力的な個人目標を設定しうるかどうか、が大きな問題である。

次は、自己成長や自己実現を促進する理想的な組織や管理体制に関する理論である。それは、レビンに代表される「小集団」研究、リッカートの「システム4」、アージリスの「統合理論」、ブレイク・ムートンの「マネジリアル・グリッド理論」などである。

まず、「小集団」に関する理論では、グループ・ダイナミクスの研究成果では、集団のメンバーが自己成長や自己実現する為のリーダーシップ・スタイルの理想を提示している。それは専制的より民主的リーダーシップ・スタイルが、職務充実や参画的管理や自主管理、目標による管理等の基盤になるということを明らかにしている。

リッカートの「システム4」では、業績の高い組織の管理・監督のあり方を調査し、理想的なシステムとして集団参画型管理システムつまりシステム4を提示している。職場の長のリーダーシップや管理のあり方だけでなく、上司や同僚・部下等の職場関係を含めた実態やあり方を調査している。結論は、集団参画的マネジメント・システムが必須のものであり、その原則は3つある。第1は、職場集団が相互支持的・相互促進的關係にあることであり、そのためにはオープンなコミュニケーションが必要である。第2の原則は、職場が集団的にそれも重層的に意思決定をし、問題解決をすることである。リーダーは「連結ピン」としての役割を果たすのである。第3は、高い業績目標を職場集団全員で設定す

ることであり、そのために個人の職務の安定性、満足すべき給与、昇進の機会が必要である。リッカートは豊富な実態データに基づいて理想型を提示したが、現実にシステム4の企業が存在するわけではない。またその他のシステムも有効的であるが、長期的に高い業績を挙げ、動機づけられるのはシステム4である。その移行は簡単ではなく、時間がかかり容易ではないが、目指すべき価値はあるとしている。

アージリスの「統合理論」は、組織の要請と個人の要請を統合し、最適化を図る理論である。彼は個人のパーソナリティー論の立場から個人が成長する過程と成熟する度合いに応じて組織に貢献することができると考えた。そこで個人の成長を阻害する組織は、集権的な官僚制組織であり、そのような組織は専制的リーダーシップあるいは強い経営統制をしている。そこで個人の成長を促進する参画的な管理を可能とする組織を提示している。さらに、個人の側にも変革が必要であり、不断に成長や自己実現を目指す努力をするべきであるとしている。その為の効果的手段として、ラボラトリー・トレーニングを挙げ、それが対人能力の向上や参画的なマネジメントを可能としている。つまり、個人の目標設定や目標達成方法や結果の評価に関する意思決定を自分自身で行なうか、上司・部下が共同で行なうことが参画的なマネジメントである。このシステムが自主管理体制であり、分権的組織である。さらにこのシステムによって個人の職務拡大や職務充実化につながるのである。

以上のように、人間観としてのX・Y理論、欲求階層説、動機づけ・衛生理論、リーダーシップ論、参画的な管理システムの理論が構築されているが、次に現実的にどのように組織変革するかという方法論上の問題が残っており、組織の風土づくりや組織変革としての組織開発論が挙げられている。レビンによると、まず個人の態度・行動の変容であるが、これは個人の問題ではなく、職場や組織の風土に影響されるものであり、したがって職場や組織の風土を変革するべきである。個々人の態度や行動を変える為には、職場集団で決定すれば、他律的に決定されたのではなく、自主的に決定しているので長期的に確実に実行されるというのである。さらにこの態度・行動の変容には溶解・移行・凍結3つのステップがあり、このプロセスを根気よく続けるべきであるとしている。

次はラボラトリー・トレーニングである。真に民主的管理や自主的管理に適合した態度・行動を体得するためには、ストレンジャー・ラボやファミリー・ラボによるチーム・ビルディングがあるが、双方とも一長一短がある。また、参画的なマネジメントによって組織目標や個人目標を統合させることが実現できる職場や組織風土を変革する方法や技法が組織開発である。これもトップダウンで上からの改革でなく、下からの改革であり、自主的・参画的な改革である。これらの改革は、職場や組織の当事者が自らの合意による改革であることが重要である。また、個人のレベルの変革と職場や組織のレベルの変革が相互補完的に実行されることが必要である。そしてこれらの変革は急激に達成されることはあり



えなく、時間のかかる継続的なプロセスなのである。

以上のように、自主管理体制の基盤になっているのは、人間関係論以来の行動科学の研究成果である。その中心的な目的は、人間性の回復や民主性の達成、また自律性・自主性の発揮、動機づけ（モチベーション）やモラル・アップによる生産性の向上、組織目的の達成、欠勤率の減少、離職率の減少等があげられる。

これらは欧米における自主管理システムとその基盤になる理論であるが、一方、日本的な小集団活動として「QC サークル」や「ZD 運動」を挙げることができるが、これらも従業員の自主的な小集団による自主管理システムとして位置付けることができるであろう。

以上の立場からすると、ここでも意思決定やコミュニケーションの不完全性によって必要とされるシステムであるとは言い得ないであろう。

### 3) 経営参加 (participative management)

経営参加とは、経営参画とも書き、経営レベルや管理レベルの意思決定に何らかの方法で従業員が参加することを意味する。原田・石井（1975）によると、1970年代の初頭から経営参加の問題が日本において急激に拡大した。この流れは、労働組合の経営参加の問題として取り上げられており、ヨーロッパの産業民主主義の進展という認識が背後にあるということである。それが日本では、尾高（1965）が「参加のすすめ」を主張して以来、議論が巻き起こった。それは労働組合の経営参加ではなく従業員の経営参加という点にあった。労働組合の経営参加は、団体交渉、労使協議制、共同決定等があげられるが、労働組合は本来的には企業組織とは別組織であり、その目的が異なる。したがって、団体交渉や労使協議制はともかくも、共同決定は共同責任を伴うので本来的には組合の本質に反することとなる。また団体交渉は経営参加とは異なり、労使協議制も組合の代表の参加であり、一般従業員とは縁遠い。そこで尾高（1965）の主張は、従業員が組織の各レベルにおいて目標や計画の意思決定に参画することを意味しており、組合の参加ではない。それを公式的に経営側が承認することである。その結果、従業員の志気の高揚や生産性の向上をもたらすとしても、それだけを目指す従業員操縦策であってはならない。真の意味の経営民主化が達成されねばならないのであり、その具体的方策として提案制度、自己申告制度、協議制、権限委譲、分権化、下意上達のコミュニケーション等が挙げられている。

その後、民主的リーダーシップ論や行動科学の進展によって「参画経営」が流行し、目標による管理、ZD 運動、QC サークル、小集団活動、職務充実化などが企業内教育訓練と結びつき、効果を上げてきたとしている。

経営参画論にはどのような類型があるのであろうか。経営参画を形式的・制度的にある

いは国別に比較することは不可欠であるとしながらも、参画論を積極的な参画主義と参画に対して懐疑的な立場があるとして、その2つの立場で論じている。

まず、積極論は、労働者が組合を通じて産業の管理権を掌握することによって、自らの賃金奴隷としての状態を廃棄することができる、という主張である。それには2つの条件がある。1つは、組織的条件で職種別組合から産業別組合への発展が必要である。もう1つは、機能的条件として、労働条件の改善の交渉ではなく、組合自ら産業を組織し、管理する団体への発展である。また別の主張として、参加社会を中心とする民主主義社会の実現の方法として捉えている。その効果として、民主的精神の育成と民主的手続・技巧の習得、個人による集団決定の受容促進、個人人の社会への統合の3つを挙げている。しかし、意思決定への参加には、①参加を企業目的達成のための組織的能率向上の方法・管理技法とみる疑似参加、②意思決定への参加に影響を与えるだけの部分参加、③労働者自身が意思決定そのものを行なう経営者と労働者は対等である完全参加の3つがある。経営参加というのは同時に経営内階層構造もしくは権限構造の変化として明確化されていることが必要であるとしている。

次に、経営参加の制度・方式の有効性について、企業の能率性と労働者の人間性回復を同時に達成しようとしている参加制度の探求を目指している主張がある。ここでの参加とは、企業の経営意思決定に影響を及ぼす過程、と定義されている。これに類する参加制度は、労使協議制、労使交渉制、労働者重役制、参加的管理技法、自主管理作業集団などである。これらはさらに交渉力強化型参加と仕事中心型参加とに類別される。交渉力強化型参加は労働者の代表を通じて経営意思決定に影響を及ぼすことにあり、間接的参加である。仕事中心型参加は労働者の作業遂行において、作業そのものや作業環境の決定に自ら直接参加するものである。これには参加的管理技法（参加的リーダーシップ、ジョブ・ローテーション、職務拡大、職務充実）と自主管理作業集団がある。

このように、さまざまな経営参加システムにおいても、その必要性は意思決定やコミュニケーションの不完全性に由来しているとは言い難い。

#### 4) 分権的組織 (decentralization)

この「分権的組織」は、組織全体に亘って権限を体系的に下方へ委譲したシステムのことであり、経営の民主化を実現する方法である。組織の構成員個人個人の人格を尊重し、各構成員の自主的な意思決定による活動を認める考え方の上に立っており、人間の主体性や自律性を組織の中に取り入れた考え方である。この分権的組織は、上記の3つの経営管理システムを組織全体の権限構造の在り方という観点から捉えた組織論である。したがって、上記の3つの経営管理システムを別の次元で捉えたものであり、同じ次元の異なるシ

システムという捉え方ではない。

#### 4. おわりに

本稿の目的は、経営システムにおける自律性や自主管理の根拠や必要性は、意思決定やコミュニケーションの不完全性にあるのではなく、動機づけや民主性の実現にあることを明らかにするために経営管理システムとして活用している大きな3つのシステムをレビューしてきた。これらの3つのシステムの内容を自律性や自主管理システムという観点から提示することで本稿の目的は達成できたと考えている。再度、これらの3つの経営管理システムに関連すると考えられるシステムを具体的に列挙すると、ZD運動、QCサークル、面接制度、提案制度、職務充実化、職務拡大化、ジョブ・ローテーション、職場小集団活動等が挙げられる。この具体的なシステムを考察しても意思決定やコミュニケーションの不完全性からこれらの経営システムが構築あるいは実践されているとは考えにくい。したがって、反証可能性を残しながら、自律性や自主管理システムは意思決定やコミュニケーションの不完全性から構築あるいは実践されて来たわけではないと断定できるであろう。

西洋の基本は個人主義社会である。それらの人々を組織活動に組み込むためには、他律的にせざるをえない。ところが東洋の日本では集団主義の考え方が日本の風土の中で育まれてきた。最近ではその集団主義も薄れてきたという見方もあるが。また一方で、日本人は自然との調和の中で生きてきた。今度の東北の自然災害においても随所に日本社会特有の行動パターンが見られたという報道である。このような日本人特有の行動パターンや考え方の中で組織行動を要請する経営管理システムとしての自主管理活動には、それなりの相違がある中でのあり方と認識するべきであろう。

#### 引用・参考文献

- ・ Blauner, R. (1964) *Alienation and Freedom* : The University of Chicago (佐藤慶幸監訳 (1971)『労働における疎外と自由』新泉社).
- ・ Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management* : Harper & Brothers (現代経営研究会訳 (1965)『現代の経営 (上)』ダイヤモンド社, pp.175-201).
- ・ Drucker, P. F. (1974) *Management* : Harper&Row, (野田一夫・村上恒夫監訳 (1974)『マネジメント上・下』ダイヤモンド社)
- ・ Hersey, P and K. H. Blanchard (1977) *Management of Organizational Behavior* (山本成二・水野基・成田攻訳 (1978)『行動科学の展開』日本生産性本部).
- ・ 石川馨 (1981)『日本の品質管理』日科技連.
- ・ 鎌田伸一 (1975)「目標による管理」『上智経済論集』第22巻第1号, pp.57-67.
- ・ 兼子宙監修 (1977)『職場の自主管理』社団法人日本労務研究会.

- ・加藤寛・丸尾直美編（1971）『経営参加とは何か』日本生産性本部.
- ・唐津一（1981）『TQC 日本の知恵』日科技連.
- ・小池和男（1977）『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社.
- ・幸田一男（1971）『目標管理の進め方』産業能率大学出版部.
- ・久野桂（1975）「労働者の経営参加」『組織科学』第9巻第2号, pp.65-72.
- ・Locke, E. A. and G. P. Latham. (1984) Goal Setting: Prentice-hall, (松井資夫・角山剛訳（1984）『目標が人を動かす』ダイヤモンド社).
- ・日本労働協会編（1976）『経営参加の論理と展望』日本労働協会.
- ・二宮豊志（1979）「日本における組織開発の現状と課題」『上智経済論集』第26巻第1号, pp.17-23.
- ・二宮豊志（1989）「有機的組織の特質」『東海大学政治経済学部紀要』第21号, pp.133-143.
- ・二宮豊志（1996）「経営の統合的パラダイムについて」『東海大学政治経済学部紀要』第28号, pp.439-448.
- ・二宮豊志（1998）「組織マネジメントの基盤としてのセルフ・マネジメント」『東海大学政治経済学部紀要』第30号, pp.167-182.
- ・二宮豊志（1999a）「セルフ・マネジメント主導のマネジメント」『行動科学研究』第51号, pp.77-89.
- ・二宮豊志（1999b）「セルフ・マネジメントとセルフ・オーガニゼーション」『東海大学政治経済学部紀要』第31号, pp.41-57.
- ・二宮豊志（2004）「形式知と暗黙知についての一考察」『東海大学政治経済学部紀要』第36号, pp.215-228.
- ・二宮豊志（2005）「経営者教育についての一考察」『東海大学政治経済学部紀要』第37号, pp.161-171.
- ・原田実・石井修二（1975）「経営参加に関する文献解題」『組織科学』第9巻第2号, pp.73-81.
- ・岡本英嗣（2010）『組織的管理から自律的管理へ』白桃書房.
- ・尾高邦雄（1965）『日本の経営』中央公論社.
- ・尾高邦雄（1970）『職業の倫理』中央公論社.
- ・尾高邦雄（1981）『産業社会学講義』岩波書店.
- ・Odiorne, G. S. (1979) MBO II : Fearon Pitman Publishers (市川彰・谷本洋夫・津田達男訳（1983）『目標管理』ダイヤモンド社).
- ・猿谷雅治（1971）『目標管理の考え方』産業能率大学出版部.
- ・佐々木尚人（1989）『TQC 神話との決別』中央経済社.
- ・Schutz, W. (1994) The Human Element : Jossey-Bass Publishers (斎藤彰悟監訳（1995）『自己と組織の創造学』春秋社).
- ・高宮晋（1970）『現代の経営』ダイヤモンド社.
- ・武澤信一編（1975）『労働の人間化』総合労働研究所.
- ・上野一郎・高橋達男・猿谷雅治編（1966）『目標管理の運営と実際』ダイヤモンド社.