砂田好正

初学者のための経営戦略論第 15 回
リーダーシップ研究と事例・カシオ『Ｇショック』

＊行政における指導理念から支援理念
＊多様性の時代
＊ストックとフロー

１．行動科学などの理論
　⑴ リッカートのマネジメント・システム論（Likert’s System of Management）
　⑵ ＰＭ理論（PM Theory of Leadership）
　⑶ マネジリアル・グリッド論（The Managerial Grid　Model）
　⑷ アージリスの理論

２．経営戦略論のまとめ
　⑴ 学際的学問としての経営学
　⑵ 経営戦略論の定義（改めて）

３．カシオ腕時計『Ｇショック』のマーケティングと経営戦略

４．解説・カシオ計算機の経営戦略

５．Ｂ（ビジネス）toＢと　ＢtoＣ（コンシューマ）と　ＢtoＧ（ガバメント）

６．まとめ
　⑴３現主義の一つとしての「現場」重視の考え方

１．行動科学の理論（リーダーシップ論を中心に）

(1) リッカートのマネジメント・システム論（Likert’s System of Management）

リッカート　Likert,R（1903 年生まれ）

ミシガン大学社会調査研究所の創設者として知られる。創設（1946 年）から、1970 年までその研究所の所長を務めた。その間の調査をもとにして、体系化・理論化したのが、著書として残されている。

『経営の行動科学』（1961 年）
『組織の行動科学』（1967 年）

マネジメント・システム論（システム4理論）

マネジメント・システム論とは、リーダーシップ行動理論の一つで、ミシガン研究とも称される。リッカートの調査によって 1961 年に提唱された。組織をシステムとして捉え、リーダーシップに関わる管理システムを4つに分類した。①権威主義・専制型（システム1）、②温情・専制型（システム2）、③参画協調型（システム3）、④民主主義型（システム4）と規定。リッカートはこの中で民主主義型のシステム4を採用している経営組織の業績が最も高い、と主張した。

システム１　権威主義・専制型　→　徹底した課題志向

- 権威主義的管理方法で、リーダーは部下を信頼せず意思決定に参加させない
- 部下は、恐怖・脅迫・懲罰によって働かされ、時々与えられる報酬で何とか生活している
- リーダーと部下の相互作用は稀で、統制機能はトップに集約されている

システム２　温情・専制型　→　課題志向＞弱い人間関係志向

- リーダーは部下をある程度信頼するが、主人が召使に対するような恩着せがましいやり方をとる
- 予め決められた範囲では部下のレベルでも決定できるが、多くの意思決定・目標設定はトップが行う
- 報酬・懲罰・罰のほのめかしによって、部下の動機付けを行う
- リーダーと部下の相互関係はあるが、恩着せがましく、部下の側には恐怖と警戒心がみられる

システム３　参画協調型　→　課題志向＝人間関係志向

- リーダーは部下に対し全面的ではないがかなり信頼しており、基本的方針や全般的決定権はトップにあるが、個別問題は部下に権限委譲される
- コミュニケーションは双方通行的に行われ、動機付けは報償と時により懲罰、ある程度の参画が用いられる
- 相互作用も頻繁になり、統制機能のかなりの部分が部下に委譲されている。

システム４　民主主義型　→　課題志向　＜　人間関係志向

- リーダーは部下を全面的に信頼し、意思決定は広く組織全体で行われるが、統合されており、コミュニケーションは上下のみならず同僚間でも行われる
- 部下は全面的に参画が認められ、動機付けられ、広範な相互作用が確保される
- 評価と統制は全ての階層で完全に行われる。

経営におけるリーダーシップのあり方は、二つに分けられる。

①権威主義的経営

②参加的経営

前者では、経営者はその権威によって一方的に決定し、命令する権威主義的なリーダーシップが採用されるため、従業員のモラールが低く、経営者への信頼感も弱くなり、その結果、生産性も低くなってしまう。欠勤率や離職率も高くなってしまう傾向がある。

後者では、経営者や管理者の意思決定過程に部下の従業員を参加させ、集団討議を行って決定するという参加型リーダーシップが採用される。その結果、従業員のモラールが高く、相互の信頼関係も厚く、生産性が高くなるとされている。

リッカートは、参加的経営を特徴付けるリーダーシップの原則として、次のものをあげている。

① 支持的関係の原則

部下の背景、考え方や期待を考慮に入れ、部下が自分の価値や重要性を自覚するように、上司が部下を支持するように行動していくことを意味している。上司の部下に対する支持的行動によって、上司への協力的態度や信頼感が生まれるようになる。

② 管理の集団方式

意思決定や監督は、各管理段階で集団決定として行われるようにすること。各単位組織は、それぞれ一つの集団をなし、各管理者は、一つの集団の長をなしている。各集団で問題について集団討議が行われたうえで、決定が行われ、その実行に対する監督は、集団のメンバーの相互作用の形で行われるようにする。このような管理の集団方式によって、コミュニケーションが良くなり、相互の信頼感や集団への忠誠心が強くなる。

③ 高い水準の業績目標

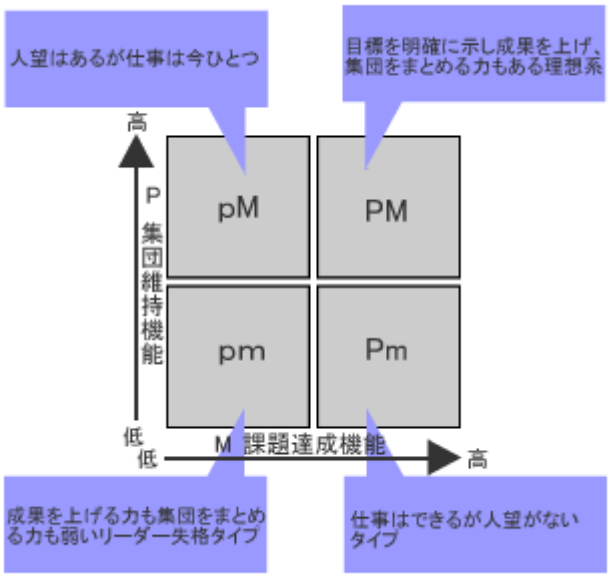
最後に高い水準の業績目標を設定するようにする。安定した雇用、昇進の機会や昇給に対する各人の動機は、高い業績目標の達成によって実現される必要がある。その高い水準の業績目標を自発的に設定するようにする。

高い生産性をあげる組織は、リーダーが部下の人間的側面と目標指向的な作業チーム形成を図る「部下中心型」＝関係志向のマネジメントを行い、低い生産性の組織はリーダーが常に生産を上げるよう圧力をかけようとする「仕事中心型」＝課題志向のマネジメントを行っていることが多いと述べた。

(2) ＰＭ理論（PM Theory of Leadership）

PM 理論とは、リーダーシップ行動論の一つ。日本の社会心理学者、三隅二不二（みすみ　にふじ 1924～2002 年）が 1966 年に提唱した。リーダーシップを P:Performance「目標達成能力」と M:Maintenance「集団維持能力」の 2 つの能力要素で構成されるとし、目標設定や計画立案、メンバーへの指示などにより目標を達成する能力（P）と、メンバー間の人間関係を良好に保ち、集団のまとまりを維持する能力（M）の 2 つの能力の大小によって、4 つのリーダーシップタイプ（PM 型、Pm 型、pM 型、pm 型）を提示し、P と M がともに高い状態（PM 型）のリーダーシップが望ましい、とした理論。

PM 型（P・M ともに大きい）
　　目標を明確に示し、成果を挙げられると共に集団をまとめる力もある理想型
Pm型（P が大きく、M が小さい）
　　目標を明確に示し、成果をあげるが、集団をまとめる力が弱い。
　　成果はあげるが人望がないタイプ
pM 型（P が小さく、M が大きい）
　　集団をまとめる力はあるが、成果をあげる力が弱い。
　　人望はあるが、仕事は今ひとつというタイプ
pm 型（P が小さく、M も小さい）
　　成果をあげる力も、集団をまとめる力も弱い。リーダー失格タイプ。



http://leadershipinsight.jp/dictionary/words/pm_theory_of_leadership.html

(3) マネジリアル・グリッド論（The Managerial Grid Model）

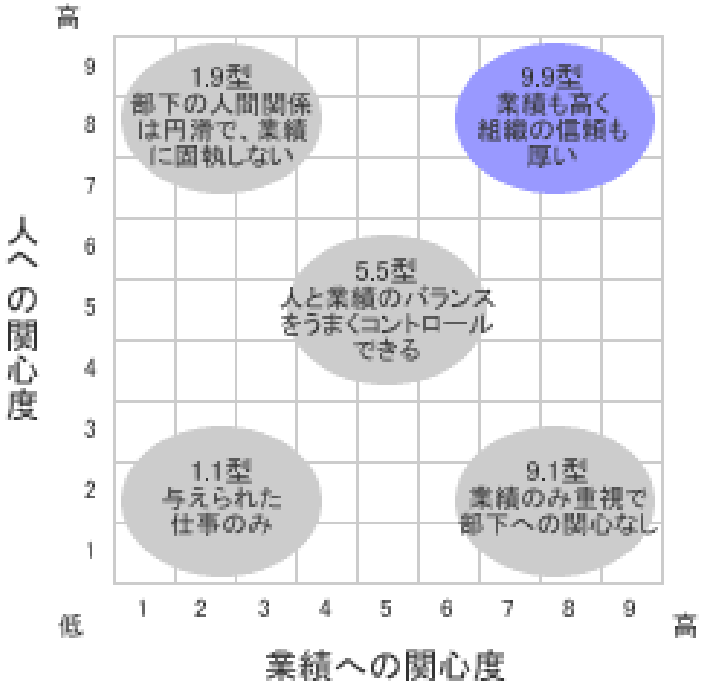
マネジリアル・グリッド理論とは、リーダーシップ行動論の1つで、1964 年にブレイク（R.R.Blake）とムートン（J.S.Mouton）によって提唱された。

リーダーシップの行動スタイルを「人間に対する関心」「業績に対する関心」という 2 軸に注目し、それぞれをどの程度関心を持っているか、それぞれの軸を 9 段階に分ける。ここに出来る計 81 の格子（グリッド）をマネジメント・グリッドと称し、典型的な 5 つのリーダーシップ類型（1･1 型、1･9 型、9･1 型、9･9 型、5･5 型）に分類した。

この類型の中では 9･9 型が最も理想的なリーダー類型であると、ブレイクらは主張している。

1･1 型： 生産にも人間にも無関心な放任型リーダー
1･9 型： 生産を犠牲にしても人間への関心が高い人情型リーダー
9･1 型： 人間を犠牲にしても生産最大化への関心が高い権力型リーダー
9･9 型： 生産にも人間にも最大の関心を示す理想型リーダー
5･5 型： 生産にも人間にもほどほどな関心を示す妥協型リーダー

http://www.leadershipinsight.jp/dictionary/words/the_managerial_gridmodel.html



⑷ アージリスの理論

Argyris,Chris（1923 年生まれ、アメリカの経営学者）

クラーク大学（心理学）、カンサス州立大学（経済学）、コーネル大学（組織行動）で、それぞれ、学士号、修士号、博士号を取得している。エール大学経営管理学部教授を経て　ハーバード・ビジネス・スクール教授で組織行動を担当した。その研究の主な内容は、さまざまな行動科学の実証的成果を集め、組織論として組み立てた。行動科学の成果を応用することによって、組織行動、とくにモチベーションの問題を、個人と組織との相互作用として解明しようとしたものである。参加的リーダーシップにその矛盾の解決を求めようとしている。行動科学の代表的論者の一人として知られる。

多数の業績がある中で有名なものとしては、組織内の人間行動を説明するための「成熟・未成熟論」、職務内容の決定にメンバーを参加させる「参加型リーダーシップ」の理論、「自ら学習・進化する組織」という概念がある。

『組織とパーソナリティ』（1957 年）

『新しい管理社会の探求』（1976 年）

＊参加的経営

「成熟・未成熟論」とは

人間は心身ともに成長するもの。そのため、組織が従業員に対して、成長の機会を提供するべきであるとする動機付け理論。

人間は、身体が成長するように、精神も成長し、大人になっていく。アージリスは、それまでの「人間は成長しても精神的にはずっと子供のままだ。だから従業員に命令しなければ働かないし、手取り足取り教え込まなくてはならない」とする経営者や管理者に対し、「人間は精神的に成長しないはずがない。だから、労働の過程で自己実現を目指せる環境になれば、従業員はやる気になる」と主張した。

アージリスは人間の精神的な部分をパーソナリティ、幼いパーソナリティを「未成熟」、大人になったパーソナリティを「成熟」と呼び、人間は未成熟な状態から成熟した状態に成長すると説明している。そして、パーソナリティが成熟すればするほど、成長したいという人間の自己実現欲求はもっと強くなるものだ、と言っている。

未成熟	成熟
受動的	能動的
依存	自立
単純な行動様式	複雑な行動様式
移り気で浅い関心	複雑で深い関心
短期的	長期的
服従的	同等あるいは優越的
自覚のない状態	自覚と自己統制

多くの組織は、上司の言うとおりに動く人間、つまり未成熟な人間を対象に作られている。従業員は成長する存在という前提に立っていない。このような状態では、組織と個人の望む方向は一致せず、モチベーションは上がらない。そのため、組織で働くことが従業員個人の成長につながるような環境を作る必要がある。

その方法として、アージリスは二つの方法をあげている。

① 職務拡大

担当する職務の種類を増やして、まとまりのある仕事にする。まとまりのある仕事を担当すれば、自分の存在意義が確認でき、充実感や達成感を味わえる。

② 参加型リーダーシップ

目標の設定や仕事のやり方の決定、業績の評価などといった管理プロセスに従業員を参加させる必要がある。従業員は管理プロセスに参加することによって、能力を高め、また承認されるという欲求も満たすことができる。

アージリスは、これらの考え方に立脚し、実験を行った。ある工場で働く12人の女性工員に対して、一人一人が好きなように製品を組み立てるように指示した。製品に自分の名前を書き、工夫させるようにした。実験開始後1カ月間は混乱し、70%も生産性が低下してしまった。ところがその後は回復し、15週の終わりには、過去最高の生産性を示した。また、ミスやロスによるコストは94%、苦情件数は96%も減少した。

この方法は、トヨタやキヤノンで採用、発展され、成果を上げるようになった。

上司には、チームをまとめること（マネジメント）、教えること（ティーチング）、必要に応じて助言すること（コンサルティング）、そして個人の能力を引き出すこと（コーチング）の四要素が求められる。

『こんな上司が部下を追いつめる』荒井千暁（あらいちあき）著文藝春秋・発行

＊行動科学とは

人間の行動の研究に対して、生理学、生物学、心理学、社会学、文化人類学、経営学、経済学の間の境界線を破り、学際的アプローチを取ろうとする社会科学の方法。一方に自然科学の目ざましい発達があるのに対して、社会科学の遅れは人類の不幸をもたらすという考えのもとに、第二次大戦後の時期から始められた新しい科学運動をさしている。

２．経営戦略論のまとめ

(1) 学際的学問としての経営学

経営学などは、学際的学問（インターディシプリナリー（interdisciplinary）な学問）であり、この場合の「学際的」とはどのようなことか

・「国際」や「業際」 と「学際」
・ディシプリン（discipline）＝学問の専門分野、学科（規律、訓練）
・インターディシプリン（interdiscipline）＝学際

(2) 経営戦略の定義（改めて）

経営戦略とは、企業の経営目的を達成するための包括的な手段として、企業の外部および内部の環境に対して経営活動を全体として計画的に適応させるための決定ルールをいう。（辞書から）

＊チャンドラーの定義

企業の長期的目的および目標の決定、これらの目標を実行するために必要な活動方向と資源配分の決定である。

＊アンドルースの定義

目的、目標およびこれらの目標を達成するための主要な方針と計画パターンであり、どのような事業に従事し、あるいは従事すべきか、どのような種類の会社にし、あるいはすべきかを定義する形で表明される。

＊アンゾフの定義

主として企業の外部的問題であり、外部環境の変化に企業を全体として適応させるために、参入すべき製品―市場構造の決定である。

（アンゾフは、主として企業の外部環境の変化への適応に限定し、製品―市場戦略を取り上げているが、企業の内部環境、たとえば収益率の低下、操業度の低下、人材の過剰などは、常に経営戦略の対象となる）辞書から

＊戦略的決定とは

企業の内部問題より外部問題にたいする決定であり、企業の外部環境の変化に企業全体を適応させて、外部環境との間に動態的均衡をはかる意思決定をさしている。

３．事例研究・カシオ腕時計『G ショック』のマーケティングと同社の経営戦略

＊拙論読み

４．カシオ計算機の経営戦略

５．Ｂ（ビジネス）toＢと　ＢtoＣ（コンシューマ）と　ＢtoＧ（ガバメント）

６．講義を終えるにあたって

(1) ３現主義の一つとしての「現場」重視の考え方