

管理型リーダーシップと 創造型リーダーシップ(Ⅲ)

—— 創造的思考の過程を中心として ——

伊藤 森右衛門

(1) 『科学的方法』と創造的思考

ジョージ・R・テリー (George R. Terry) によれば、いわゆる『科学的方法』は、
次の10の段階からなる過程であるとしている。⁽¹⁾ すなわち、

① Identify the proposition

この最初の段階は研究すべき問題を明らかにし、その範囲を決定することである。同教授は、デカルトのいうようにまず無意識の意見を否定することから始められねばならないと述べている。

② Acquire preliminary observation about the proposition

問題に影響を与えている諸要因について出来る限りの情報を収集する。

③ State tentative solution to proposition

第2の段階で獲得した知識に研究者の意見ないしアイデアを加えて仮設の解決法を案出する。この段階では研究者の創意性 (Creativeness) が必要とせられる。

④ Conduct through investigation of current knowledge about proposition

この段階では、ひとつの要因を一層細かく分析 (analysis) するとともに、総合 (synthesis) を行つて種々な要因をつくり上げてみる。言いかえれば、仮設と要因の関係について詳しく吟味することである。

⑤ Secure additional information from controlled experiments

仮設は実験によって確かめられねばならない。統制された実験とは、ひとつの要因以

1969年6月14日受領

(1) George R. Terry: Principles of Management. 1953. chaptr 2.

外の要因をコンスタントとして次々と実験を行うことである。この実験を通じて、さらに附加的な知識や別の実験法などを引き出すとともに、他の仮設を案出する。

⑥ Classify data obtained

データの整理は、すなわち問題の説明ないし解明に他ならない。この過程なくしては大量のデータを取り扱うことは困難となるし、また誤りを犯すことにもなる。

⑦ State tentative answer to proposition

整理されたデータの説明は、問題に対する仮設的な解答となる。

⑧ Try out the tentative answer

仮設的な解答についてその妥当性および完全性についてテストを試みる。データの整理や推理に誤りや見落としがあるかも知れないからである。

⑨ Make any needed adjustment in tentative answer

第8の段階で得られるテストの結果が満足である場合はごく稀である。したがって、問題と解決法との関係を正確にするためには、小さい修正を行う必要が生じてくる。

⑩ State revised answer to proposition

最終的に修正を経た解決法を提示する過程に到達する。

次にはテリーのいわゆる「科学的方法」について段階を追って説明したものであるが、これを経営管理に適用する場合の問題点として、テリーは次の4つを指摘している。すなわち、

- ① 経営管理について未だ科学的研究が幼年期にあること。
- ② 今日においても伝統的方法が有効なものとして用いられていること。
- ③ 管理について統制された実験が難しいこと。
- ④ 管理では人間的要因がいちじるしく重要性をもっていること。

したがって、経営管理についてさらに科学的な研究が行われねばならないと同時に、人間行動の因果的な説明を求めて行かなければならない。経営管理についていわゆる行動科学的なアプローチが導入されているのも、テリーの指摘する問題点に呼応するものといってよい。こうした経営管理に関する客観的な説明、それが管理科学的なアプローチであれ、行動科学的なアプローチであれ、何れも経営管理の改善、向上のための the best way を探求するひとつの段階であって、客観的な説明がただちに管理行動の内容となるものではない。この過程で得られる the best way はあくまでも指針的なものであるとともに、客観的な説明は多くの行動モデルにみられるように、行動につい

ての諸要因ないし諸関係として示されているので、個々の要因ないし関係が行動の内容となるものである。

したがって、いわゆる「科学的方法」の段階を経て最終的解決法にいたるといっても、ひとつひとつの段階にはこの「方法」を用いる研究者の才能、独創性、想像力あるいは靈感や指示を必要とするのである。

テリーのいう第1段階にしても、「問題を明確にする」ということは、問題が判っているわけではないのであって、研究者に改善や向上に対する積極的な意図ないし態度がなければ問題すらも発見出来ないし、いま起っている種々な問題のうち、どのような重要性を認めるかは研究者の知識や才能、なかんづく洞察力に依存しよう。したがってまた、「問題は何か」を知らなければ、第2の段階における問題に与える諸要因の情報を収集することは出来ないし、すでに判りきっている諸要因だけとは限らない。全く新しい要因や関係を発見することも、次の段階に移るために必要となる。新しい要因であって、いままで全く気づかれないものの発見は、「科学的方法」の過程だけを知っていても引き出し得ない。ひとたび作られたモデルをいくら操作しても、新しい要因や関係の発見に導かれない。モデルの改変は、研究者の才能や独創力によることが多いし、モデルにこだわる時には創造されないことが多い。技術者という名に与えられる“視野の狭さ”も、既成の知識にとらわれすぎるからである。電子計算機プログラムの開発も、技術的な知識をもつ研究者のみが専門家だと自負しているその態度が開発の限界を狭めていることによっても明らかであろう。

第3の段階における仮設的解決法を案出するとき、第2の段階の予備的な観察のなかから果して生まれてくるかどうかは、予備的観察において“新奇さ”があれば別として、問題に影響があると従来考えられていた要因や関係のなかからは創造されない。「科学的方法」がそのまま思考や態度の単なるプロセスにすぎないことがこの段階で一層明白となろう。ブレン・ストーミングなどでは“思いつくまま”に解決法を列挙して、実現可能性を求めて選択していく方法をとるが、“思いつくまま”で羅列することに創意を活かそうとするのである。創造的であるというのは、3つの要件を備えていなければならない。⁽²⁾ひとつは“新しいこと”、“適応性のあること”そして“実行しうること”これらである。仮設的解決法は、新しいことでなければならないし、既に判つてい

(2) Donald W. Markinson "The Nature and Nurture of Creative Talent" in Readings in Managerial Psychology, ed. by Harold J. Leavitt and Louise R. Pondy, p.p. 90-91,

ることによって解決され得ない問題に当面することがごく一般的なのである。したがって、第3の段階までの過程が問題解決を左右するものといつてよい。

「問題が何か」にはじまって、仮設的な解決法を生み出すまでの過程に、一体どのような人材を必要とするかは、凡そ理解できるであろう。ここで人材といったが、素質や天賦の才をもつ人間をいうのではなく、いくつもの重要な問題を発見することが出来るとともに、解決法も自由奔放に並べることができるような組織の運営とか雰囲気を含めたものと考えたい。創造型リーダーシップとはそのようなものを目指しているのである。

前々稿で述べたように、経営リーダーシップが専門化するにしたがって官僚化の傾向があり、それが創造型リーダーシップを阻むものと述べたが、同時に部下にのみ創造型の人材になれというわけにはいかない。創造型リーダーシップとは、創造型リーダーの存在を前提にしているからである。

M. H. ジョーンズ (Jones) は、創造過程の一般的な段階を次の5つに分けて説明している。(1) 飽和 (Saturation), (2) 熟慮 (Deliberation), (3) 潜化 (Incubation), (4) 閃き (Illumination) そして、(5) 適応 (Accomodatiom)⁽³⁾, これらである。第1の段階は、問題について熟知することであり、第2の段階は種々の観点から考え直して見ることであり、第3の段階は行きづまりを打開しようとする過程であり、第4の段階は突発的に出てくる思いつきを大切にすることであり、そして第5の段階はアイデアの具体的な検討を加える段階である。

この意思決定における創造過程の諸段階は、前述の「科学的方法」のプロセス的な理解と一見同じであるが、第3および第4の段階は、筆者が指摘しているように「科学的方法」はプロセスそのものであつて、創造的思考を前提としているものと理解してよいのである。しかし、ジョーンズ自身も述べているように、創造的な思考について体系的な研究が行われていないので、プロセスの中に創造的思考の状態をはめこんだにすぎないのであつて、問題はいかにして創造的思考を喚起するかをとり上げなければならないのである。しかし、創造的思考が経営革新の時代においてきわめて重要性をもつものであることは多くの指摘を俟つまでもないが、そのことを研究することは不可能であると極論する向がないわけでもない。創造的な仕事をしている人を観察しようとするれば、観

(3) M. H. Jones: Executive Decision Making, 1957. Chapter 2.

察していることがその人から創造性を奪ってしまう結果になるという。したがって、創造性開発は、創造性の豊かな人材の特性とか、創造性を開発する技法とか、あるいは環境とか創造過程のそと側をぐるぐる廻っているにすぎない。前稿における創造型リーダーシップの組織問題とか意思決定過程なども同じである。この稿においては、創造型リーダーシップの実験室（産業シネティクス）や変革のプログラムの論議をとり上げて、創造過程そのものを促進する諸条件について掘り下げてみよう。

(2) 産業シネティクスと創造性開発

シネティクス (Synectics) という言葉は「ギリシャ語からきたもので、異なったそして一見関連のない要素を結びつけるという意味をもって」いて、「さまざまな人たちを問題設定ならびに解決のためのグループに統合する場合に適用できる。」といわれ⁽⁴⁾る。そしてシネティクス・グループをつくり、そのグループの記録テープから、「その着想のどのようにして、でてきたかを知るために分析」するのであるが、このシネティクス理論は、次の仮説にもとづいて⁽⁵⁾いる。

- 「(i) 人間の創造効率、は、実際行動の基になる心理過程を理解することによって、著しく増進できる。
- (ii) 創造過程では、感情的要素よりも、非合理的要素は合理的要素よりも重要である。
- (iii) 問題解決に際して成功の確率を増すためには、理解できかつ理解しなければならぬのは、この感情的、非合理的要素である。」

この理論では、人間のもつ感情的、非合理的要素を重視する。「科学的方法」は、それが合理的であるのといっているのはプロセスについてであって、それぞれのプロセスでは、創造活動が必要であることは既に述べた通りである。これに対してシネティクスは、創造過程そのものを効率的にする「心理状態」を問題にする。すなわち、「シネティクスでは、創造過程とは、問題設定ならびに解決という状況の下で、結果として芸術的または技術的発明を生ずる精神活動」であると定義されている。そして、シネティ

(4) Willeam J. J. Gordon 著、「シネティクス——才能を組織しアイデアを開発する——」ラティス刊 昭40. 3rd ed. 大鹿謙、金野正共訳、1頁

(5) 前掲訳書 5頁

クスのメカニズムは、「適当な心理状態を誘起し、したがって創造活動を促進することを目的⁽⁶⁾」としている。

シネティクス・グループをつくるためには、(i) 人を選ぶ。(ii) グループを訓練する。(iii) グループを依頼会社に送り返して組織し直す。という3つの段階を必要とする。このグループのメンバーとなるべき人物は、(1) 多様性、(2) エネルギー、(3) 年齢に対する要求、(4) 管理能力、(5) 企業家精神、(6) 仕事の経歴、(7) 教育、(8) “もう一息” という人物、という8つの規準によって選ばれる。そして、このグループの責任者シネクターによって長時間にわたって面接が行われ、最後には、(i) 隠喩能力、(ii) 人に手を貸す態度、(iii) 運動感覚、(iv) 冒険精神、(v) 情緒的成熟、(vi) 一般化の能力、(vii) 一意専心、(viii) 地位にとらわれないこと、そして (ix) 相補う性格の人物⁽⁷⁾を選ぶ、ことを規準とする。

訓練期間は月に1週、これを12ヵ月続けて行うのであるが、各メンバーは自らの会社から5ないし10の解決すべき問題を持ちよる。このグループは独立した一軒の家に共同生活をし、読書プログラムを与えられる。読書は隠喩能力を増進させ、共通の言葉で話し合い出来るようにし、団結心を昂揚する。各人の志気を昂揚することは、「目的を達成する、あるいは解決を案出することに干渉するという興奮である。つまり心理状態を、(a) 経験を分かちあうことによって生ずるグループ意識、(b) 自分たちの活動の道義性、(c) 危機感、(d) 創創造の責任、(e) “目的達成”⁽⁸⁾の興奮といった“高度の性的な雰囲気”をもたせ、そのことは「教育に伴う権威主義を乗り越え」させるものであるとい⁽⁹⁾う。訓練のプロセスなどの詳細は割愛するとして、シネティクス・グループは、シネクターの指導によって創造過程を効率的にする「心理状態」が喚起するとい実験的な研修生活が繰り返されるのである。

さて、このような「特別の心理状態」に引き入れるシネティクスの過程とはどんなものかを見ておく必要がある。シネティクスのメカニズムは、(i) 見慣れないものを見慣れたものにする(異質馴化—Making the strange familiar)と、(ii) 見慣れたものを見慣れないものにする(馴質異化—Making the familiar strange)を含むものとされている。さらに馴質異化のために次の4つのメカニズムを認めるが、「こ

(6) 前掲訳書 36頁

(7) 前掲訳書 66～71頁

(8) 前掲訳書 72～86頁

(9) 前掲訳書 91頁

れは性格上すべて隠喩的なもの」としている。すなわち、「(i) 擬人的類比 (personal analogy), (ii) 直接的類比 (direct analogy), (iii) 象徴的類比 (Symbolic analogy), (iv) 空想的類似 (fantasy analogy)」これらである。⁽¹⁰⁾

擬人的類比は、「問題の要素の擬人化によって、すでに分析ずみの要素を用いて問題を眺める立場から脱却できる。」し、直接的類比では、「類似した事柄や知識や技術を実際にくらべること」ができ、象徴的類比では、問題を記述するのに物的非人格的な心像を用いることであり、「技術的に見れば不正確であっても、審美的には満足を与える心像を思い浮べる。」ことであり、問題を自分に親しみ易いものにできる。そして空想的類比とは、いわゆる シングロモンド・フロイドの願望充足説であって、「芸術系の人間としての創作の動機と、それを掴むのに選んだ方法との関係を明らかにするもの」であり、「成功の度合は、空想の中で願望が極点に達するのを引延ばし、芸術作品の中でそれを具体的に表現して現実のものとする能力に関係する。」のである。言いかえれば、「問題に対する自分の解決によって示唆される法則をひとまず承認し、最上の(空想的)解決を想像する権利を行使」⁽¹¹⁾することである。

シネティクスの実践メカニズムは、創造的思考を促進させる環境づくりとグループによる相互刺激を通じて、異質馴化と馴質異化の過程からアイデアを効率的に産み出させようとするものであるが、これには次のような3つの問題点が含まれている。

ひとつには、人材の選び方である。第1段階の規準と第2段階の規準で選り出すのであるが、果して各企業にそのような規準に合う人材を求めることが出来るかという点が問題となる。面接を相当長時間にわたって行うのであるが、そのようなテストは面接者の見抜く能力が必要となろう。後に述べるシネクターの責任は非常に大きく、このグループの成否はシネクターにあるとあってよい。同時に選り出された人々の“組み合わせ”が、創造過程を促進するかどうかを決める有力な要因になることはいうまでもない。人材の選び方とその“組み合わせ”がどのように行うか、その可能性がさらに探求されねばならない。

次に指摘すべき問題点は、いま述べたようにシネクターの役割がこのメカニズムのなかで余りにも大きい。まずこのようなシネクターを得られるかどうか問題であるし、この著書に載っているシネクターと候補者との会話が幾つか示されているが、相当な能力

(10) 前掲訳書 36～54頁

(11) 前掲訳書 59頁

の持ち主である。筆者は、この実例を読んでシネクターも候補者も能力や態度において卓抜であり、しかもシネクターの意図する方向——例えば隠喩の徴候を求めるといった話し方——が保たれることに驚くのである。

そして、第3には、シネティクスのメカニズムはやはり創造過程を促進するひとつの方法であることは認めるにしても、そのメカニズムは問題如何によっては結果が得られない場合があるといわなければならない。シネティクスにとって、メカニズムが内容をなしているのであり、このメカニズムがシネクターの能力や態度に依存しているということから、むしろ問題はメカニズム開発を必要なのであり、シネクターの存在を前提とするのでなく、この育成こそが基本的な問題といわなければならない。

(3) 『変革のプログラム』とその批判

いまここで創造型リーダーを論ずるには未だ創造型リーダーシップの吟味に不十分であるから後の機会に譲ることにして、ウォーレン・G・ベンニス (Warren G. Bennis) の「『変革のプログラム』に対する批判」⁽¹²⁾のなかから創造型リーダーシップへの手がかりを求めてみたい。

ベンニスは、変革プログラムの8つのタイプとして、〈解説と普及〉〈エリート部隊〉〈人間関係教育〉〈スタッフの活用〉〈学者的コンサルティング〉〈エリートのアイディアの周知〉〈開発研究〉および〈アクション・リサーチ〉、これらである。⁽¹³⁾

第1の〈解説と普及〉は、「ある種の一般的思想の解説と普及」が変革に影響があるとする考え方であるが、ベンニスは「その知識の影響するところが心の奥底にある動機であり、信念であり、態度であり、特に集団の規範や権力機構によって補強されるものである場合」疑問が残るとする。「知識こそ力なり」という考え方にもとづいているが、「実行しない、プログラムは作らない」という結果になり、合理主義的偏向といわなければならない。「いかに『正しい考え』であろうとも、自動的に知的行動につながるわけではない。知的行動には、真理とともに実際の〈参加〉と〈プログラム〉が必要なのであるという。

次には、技術主義的偏向の場合について、「変革推進者と変革対象者との間に協働が

(12) Warren G. Bennis: *Chausing Organization*. 1966. Chapter 6. p. p. 95~112. 「組織の変革」幸田一男訳 113頁

(13) 前掲訳書 146頁

なければ、まず成功しない。」とし、学者的コンサルテーション、開発研究や応用研究の場合に、「専門学」と運営担当者ないしトップの責任者との関係が良好であることが必要条件であるというのである。変革が個人やグループにとって損であったり、得であったり、脅威であったり、「進歩向上」であると考えられたり、とにかく、変革には「冒険と不安」が伴うのであるから、変革推進者が信頼され支持されていなければならない。何故なら、「それが対象者の変革に対する『心構え』をつくらせるのに役立つ」からである。創造を生む組織は、創造型リーダーがいてはじめて成り立つことを示している。変革を恐れるリーダーのもとで、自ら変革対象者になるような部下からの提案は提出されるはずがない。

個人主義的偏向の考え方は、「もし権力ある人たちが正しい考えをもっているならば、その人たちはその考えどおりに行動するにちがいないと前提している。」専門家でも権力の座に据えると、「管理者の如く、あるいはそれ以上にふるまう」ことになるといい、このような考え方は、個人に焦点において組織を軽視している欠点をもつ。言い換えれば、エリート主義は個人重視の傾きがあるからである。エキスパートの権威は、人々を服従はさせても変革の組織力に転化することはないといわなければならない。

最後に、「洞察力にある偏向」であって、これも個人主義的偏向に似通っているのであるが、「個人的な洞察力をいかにして効果的な変革プログラムに翻案すればよいのか。」という問題が残る。言い換えれば、「個人的洞察力から、どうなれば直接的に社会的諸要因の外部からの操作を可能とすることができるであろうか」ということに答えられていないのである。

以上の批判から、ベンニスは、変革推進者の規範的目標として、次の6点を指摘している。

「1. 管理者の対人関係能力を向上すること。 2. 人間的要素と感情が合法的に認められるように価値観を変革すること。 3. 仕事のグループ相互間において、緊張を和らげるため、相互の理解促進を図ること。 4. もっと効果的な「チーム・マネジメント」すなわち機能グループが、それぞれじゅぶんに能力を発揮できる力を育成すること。 5. 「葛藤解決」へのよりよい方法を考え出すこと、従来の官僚制度的葛藤解決法、すなわち、抑圧、拒否、ムキダシで理不尽な力の行使などによる解決法でなく、もっと合理的でオープンな葛藤解決法を探求する。 6. 有機的なシステムの確立、この規範的目標

は、組織をメカニズムとして見る考え方への強い反動である。⁽¹⁴⁾」

つまり「官僚制度的な価値観は偏向的に、仕事の根拠や責任を強調し、反面その仕事につながる人間的要因を無視したがる。」このような価値観をもつ管理者は、したがって、「自分たちの無知と不安のために、不和と自己防禦の体制ばかりが進行し、そのために組織の問題解決能力は妨げられる」ことになる。創造型リーダーシップの組織問題は前々稿で説明した通りであるが、人間問題としてみるときに、変革推進者としての規範的目標は不可欠のものとして、訓練プログラムに含めなければならないのである。

創造型リーダーシップは、ベンニスの変革プログラムのように、「〈組織人〉を変革することに関心があるのではなく、現在の組織人たちの示す相互関係、態度、理解力および価値観を重要視しなければならないのである。したがって、いままでの管理中心の訓練プログラムではなく、人間の態度や価値観に関心をもつプログラムを開発する必要性が増大している。創造性はひとつの職場からトップ・マネジャーにいたる全階層に要請されることはいうまでもないが、一般従業員のもつ創造性とトップ・マネジャーのもつ創造性とは自ら相異なる。これを同じ創造性でひっくるめて考えることは重大な誤りである。スタッフとラインのそれも当然に異なるものであり、とくに研究開発管理の中での創造性は、ごく一般的な概念なのであって、これを全階層に浸透させるような考え方は非現実的である。反覆単純企業を行なう従業員が研究員と同じ創造性は必要としないことはいうまでもない。しかし、創造性がごく一部の“専門家”のものであるという考え方も誤っていると見えよう。管理型リーダーシップの弊害をとり除いていくとき、組織全体がより創造的となっていくのであり、そこにリーダーと部下という関係の中に創造型リーダーシップの移行を推進することになる。繰り返して述べれば、そのような移行のためには、創造型リーダーの存在がまず考えねばならないのであろうし、同時にそれはトップ・ミドルそしてロアのようなリーダーであるべきかを探求しなければならない。

(4) 結び —— 創造性開発研究とリーダーシップ論 ——

以上みてきたように、産業シネティクスと変革プログラムは確かに創造型リーダーシップの内容をなす多くの示唆を得ることが出来たのであるが、同時にこれから多くの研

究や実験の積み重ねを必要とすることも知ったといってもよい。

創造型リーダーシップ論が、ややもすれば創造性の豊かな人材に依存しがちになる。リーダー自身が創造性をもつことが必要なのではなくて、産業シネティクスにおけるシネクターの如きリーダーシップの技法を身につけていればよいことになる。もうひとつの議論は、グループのメンバーが創造過程を促進するような環境や状態におきさえすればよいことになる。そうするとこの議論はもういちどグループのメンバーの特性や素質というものに立ち戻ってくる。

しかし、リーダーの影響作用(人間的態度や技法)が作り出す状況とグループのメンバー相互作用としての状況との組み合わせとしてリーダーシップ・クライメイト(Leadership Climate)がいかに創造的でありうるか、筆者が「経営者リーダーシップ論」で展開した3つのアプローチと全く軌を一にするものである。したがって、人材論ないし資性論的アプローチが必要であるとともに、それは創造性を開発しようという前提のもとに教育論ないし養成論になる。創造型リーダーシップは、リーダーとグループの相互作用をより創造的であるような環境ないし状況の探求をしなければならない。この場合状況そのもの、すなわち状況論と、状況をつくりだすためのリーダーの働きかけ、すなわち技法論とがその3つのアプローチの内容となる。

因みに、穂山貞登著の「創造の心理」の内容をみると、Ⅰ 創造の過程、Ⅱ 創造する人、Ⅲ 創造における個人と社会、Ⅳ 工夫する技術、Ⅴ 創造理論のまとめ、Ⅵ 展望となっている。⁽¹⁵⁾ また、最後の「展望」で挙げられているパーンズとハーデング(S. J. Parnes and H. F. Harding)の“A source book for creative thinking”(1962)の内容も、「1. 創造教育、2. 創造過程、3. 創造的想像、4. 創造的技術、5. 教育プログラムのケース研究」となっている。⁽¹⁶⁾ しかし、何んといっても創造性開発研究は未だ幼年期にあるとみてよく、これからの研究や実験などを通じて理論化を進めなければならないことはいうまでもないが、実に皮肉といつてよいほど、第2次世界大戦後の技術革新の目ざましい展開は、理論より創造が先行しているのであって、この事実や経験をもういちどフォローしてみる必要があるのではないか。

(15) 穂山貞登著「創造の心理」昭和43年6 ed. 誠信書房刊、目次

(16) 前掲書 269頁