

管理型リーダーシップと 創造型リーダーシップ (Ⅱ)

伊藤森右衛門

(4) 創造型リーダーシップと意思決定

D・カッツ (Katz) および R・L・カーン (Kahn) によれば、意思決定 (Decision-making) は、次の3つのダイメンションをもつものと解されている。⁽¹⁾ すなわち、① 決定の一般性ないし抽象性の程度、② 決定が組織の内外に及ぼす影響の範囲、そして③ 決定が持続する期間の長さ、これらである。この3つのダイメンションの組み合わせの結果として、次の4つの決定の種類が考えられる。すなわち、① 実体的な目標ないし目的を規定する方針決定、② 目標の達成および業績の評価を行なうための手続ないし方法に関する方針決定、③ 常規的管理、すなわち現在の方針を作業の進行に適用する諸決定、そして④ 場当たりないし臨時的、そして当面する問題以外の諸決定の4つである。⁽²⁾

ここで方針決定という場合、上記4つのうち最初の2つがその領域に入るものといえよう。何故ならば、これらの意思決定は、3つのダイメンションのすべてを含む実質的なかつ明確な決定であるからである。方針の決定は、“単なる” 決心や配慮の表明というものではなく、組織の大部分に新奇と再調整 (Novelty and readjustment) を注入し、組織活動に基本的な変化を与えるものでなければならない。したがって、方針の決定者は、①組織の諸

(1) D. Katz and R. L. Kahn: *The Social Psychology of Organization*, A Wiley International Edition, 1966, p. 259.

(2) Ibid., p. 260.

目標を限定し、明確にし、かつ無関係な活動を除外し、②新しい目標をつけ加えるとともに、③諸目標の間に優先順位をつけ、そして④組織の目的ないし使命を変更していく方向で考慮をめぐらしていくことである。⁽³⁾しかし、決定者が人間である以上、このような思考過程においてその決定者という人間のパーソナリティが影響を与えることはいうまでもない。しかれば、意思決定にあたって、決定者のパーソナリティがどのように影響を与えるであろうか。キャッツおよびカーンは、次の4つの組に分けて説明している。すなわち、①教義指向型と権力指向型 (Ideology versus Power Orientation)、②情緒型と理性型 (Emotionality versus Objectivity)、③創造型と常識型 (Creativity versus Common Sense)、そして④行動型と熟考型 (Action Orientation versus Contemplation)⁽⁴⁾の4つである。

教義型リーダーは、組織の目的をかたくなに守って、これに反する如何なる決定にも反対するいわば狂信的な思考方向をもっている。これに対蹠的なのは、ブローカー型のリーダーできわめて現実的かつプラグマチックな選択・決定を行なう。権力型リーダーの場合は、組織の健全な発展よりも、彼自身の勢力維持と拡大に指向する。組織の維持・発展とリーダーのそれとが一致してもその方針は短命な場合が多い。たとえ一致してもリーダーの喪失によって組織が不安定になる時がある。

情緒型リーダーは、まったく無意識的な情緒に惹かれる型と心底に守勢的な欲求をもちそれに導かれる型との2つの型があり、とくに後者は不利な情報をまげ、また問題の究明を回避することが多い。トップ・リーダーの心理的な傾向に、組織の社会的状況が合致するような方向に動く傾向がある。理性型リーダーは、客観的な事実にもとづいて問題解決を行なうとするのであるが、事実にとらわれすぎて解決策が生まれてこないこともある。この型のリーダーについては、むしろ次のところで論ぜられる。

(3) Ibid., p. 264.

(4) Ibid., pp. 291-294.

創造型リーダーと常識型リーダーは、まさに対蹠的であって、同一人物に2つの型が“同居”することは稀れであるという。創造型リーダーは情熱的、独創的、創造的な能力をもっていて、発想について十分な批判力をもってフォローしない傾きがある。しかし、常識型リーダーは、種々な考え方に均斉のとれた判断を示し、考慮すべき要因に適宜なウェイトを置くから、新しい解決策を生み出すことは稀れである。この2つの型のリーダーのうち、常識型リーダーは、この稿で論じている管理型リーダーに近い。行動型リーダーと熟考型リーダーは、文字の通りの志向をもつもので、別に説明を要しない。後者の場合、行動する機会を失なう結果になりがちである。グループ・ダイナミックスでは行動に移す過程を分析しているが、そうしていることによって行動の時機を逃すという欠点に気づいていないという。

組織のなかから革新が生まれてくるためには、前稿で述べたような権限分散、組織スラックおよびコミュニケーションの3つの側面が問題としてとり上げられたのであるが、しかし、組織のなかに革新的な思考をもつ人間がいなければ、組織の改善だけでは革新が生まれてはこない。他方、極端な言いかたをすれば革新的な思考をもつ人間は組織にとって反組織的であるとさえ言いうるのである。しかし、組織が環境の変化に適応して行くためには、そのような思考をもつ人間を必要とするし、開発していかなければならない。⁽⁵⁾ロバート・K・マートン(Merton)が述べているように、「経営者は大抵の場合創造的な人間を“閉じ込め”るようなことは考えていない。そういう人間だと刻印を押したなら、大いに自由を与えてやると言明するだろう。しかし、その代わりに、やらなければならない仕事は実行すること、組織のルールを無視して混乱を引き起さないこと、限界を余りにも超えないことを確かめておこうと考えるであろう。結局、管理者的な賢明さでつくり上げられた方法でなく、自分自身の考えで仕事をやることに気ままな喜びをもつ、“脱

(5) Robert K. Merton: The Environment of the Innovating Organization, in *The Creative Organization*, ed. by Gary A. Steiner, 1965, p. 62.

線”的な人間に我慢するなんて我慢にならないことである。」しかし、同教授は、結論的に、「組織が安定的かつ安心のできるものであれば、独自のやり方をする例外的な能力を許容する可能性はますます大きい。」と述べている。⁽⁶⁾この安定的かつ安心できる組織とは、組織における人間関係の問題である。

ピーター・F・ドラッカー (Peter F. Drucker) 教授は、革新を生み出す意思決定者は、次のような原則を実行しなければならないと説いている。⁽⁷⁾すなわち、

- 「(1) きまった型にははまらない事柄、あるいはなんか異常な事柄が起こりつつあることを示すような徴候はないかを、つねに注意して調べる。
- (2) 与えられている説明が、観察された事柄をはたして十分に説明するものであるかどうか、そして、それらの事柄のすべてを説明するものであるかどうか反省する。
- (3) 解決策がもたらすことを期待されている事柄——たとえば、自動車事故をなくするといったこと——を十分に把握し、そして、そのような結果が実際にもたらされるかどうかということを定期的に調べる。
- (4) 型にはまらないような事柄がみられた場合、説明が十分になしえないような事象を見つけ出した場合、あるいは、その後のなりゆきがよく細部の点においてできえも、彼の期待したところからそれたような場合には、彼は、再びもとに立ち戻って問題を再検討する。」

同教授によれば、これらの原則は「ピポクララスが医学上の診断のための原則として規定したもので」、アリストテレスによって科学的な観察のための原則として公式化され、300年前ガリレオによって再び確認された事柄で

(6) Ibid., p. 63.

(7) ピーター・F・ドラッカー著「経営者の条件」野田一夫・川村欣也訳、ダイヤモンド社、昭和41年、239頁。

あるという。⁽⁸⁾ これらの原則を1人の人間に限ることなく、集団または集団の一部に当てはめることによって、創造的変化を生み出していくことこそ、創造型リーダーシップをつくり上げる要件といわなければならない。

(5) 創造的変化の導入とグループ・ダイナミックス

ドーウィン・カートライト (Dorwin Cartwright) は、集団に変化を稟らす場合、集団は、変化のための媒体 (as a medium of change) としての局面と、変化のための“対象” (as a target of change) としての局面の2つがあり、この2つの局面にグループ・ダイナミックスの適用が考えられるとする。⁽⁹⁾

変化のための媒体としての集団は、次の5つのグループ・ダイナミックスの適用上の問題点を指摘している。すなわち、(1) もし集団が変化のための媒体として有効に用いられるのであれば、変化をうけるべき人々および変化に影響力を発揮する人々がともに同じ集団への強い帰属感をもっているにちがないこと。(2) 集団が構成メンバーにとって魅力的であればあるほど、その集団が構成メンバーに発揮できる影響力はますます大きくなるということ。(3) 集団の態度、価値観または行動を変革しようと試みる場合、集団の関心の根源に関係が深ければ深いほど、構成メンバーに与える影響力は大きくなるということ。(4) グループのなかのひとりの権威が他の人々からみて大きければ大きいほど、その人の影響力はますます大きくなるということ。そして、(5) 集団の人々および下層のグループを変革する努力は、成功したとしてもグループの行動規範からズレるものであるとしたら、強い抵抗に遭うであろうということ。

次いで変化のための“対象”としての集団については、(6) 集団における変

(8) 前掲書, 239頁。

(9) Dorwin Cartwright: Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamics Theory, in *Human Relations in Management* ed. by S.G. Huneryager and I.L. Heckmaun, 2nd ed. 1967. pp.684-86.

化への強い気運は、各メンバーが変化の必要性についての認識を分かち合うようにすることによって促進される。(7) 変化に対する必要性に関する情報および変化のもたらす諸結果は、集団のなかの関係者すべてに明らかにされねばならないこと。(8) 集団の一部における変化は、他の部分に緊張を引起すが、それは変化を及ばさないようにするか、再調整を行なうこと⁽¹⁰⁾によって緩和できる。

カートライトが述べているように、この8つの結論は、グループ・ダイナミックスの諸研究から得られたものであり、これからもいろいろな帰結を求めて行かなければならないが、8つの結論はこの分野で将来も探求されなければならない課題のいくつかを示しているといつてよい。

いまカートライトのいう変化を、創造的变化に読みかえて考えてみよう。変化のための媒体としての集団について、次のように言えるのではないだろうか。すなわち、創造的变化は1人または少数の人々の手によって引き起されるのが常である。その変化が新奇なものであるだけに、集団のなかに抵抗や緊張が起ることは当然である。しかし、集団のメンバーの帰属感が高く、1人または少数の人々が強い信頼をうけていれば、その抵抗や緊張は減ずるのであろう。いや、集団の高い帰属感や相互の強い信頼感が、創造的变化を導き出す原因といつてよい。つまり変化を導入するさいの抵抗や緊張を感ずる方向でのグループ・ダイナミックスの帰結から、逆に糸をたぐって創造的变化を自由に起しうる組織の人間関係を考えることが出来る。「グループのなかのひとりの権威が大きければ大きいほど」という第4の帰結は、創造性をもつ人々の権威と読み替えてよい。権威という概念にいろいろ考えることが出来るが、創造的権威 (creative authority) をひとつつけ加えてもよいのではないか。言いかえれば、グループ・ダイナミックスの帰結が、集団の日常的な人間関係の目標であるならば、創造的变化が次々と生む可能性があるといつてよい。

(10) Ibid., pp. 687-88.

変化のための“対象”としての集団についてもまったく同様のことが言えるのであって、集団がいまどのような立場にあるか、例えば競争が激烈で新製品の開発か新分野への進出が迫られているということなど、集団の各メンバーが認識している度合も、創造的変化をひき起すための必要条件である。前稿において創造型リーダーシップと組織問題で述べたコミュニケーションの重要性とともに、各メンバーの認識や度合を高める人間的な側面の問題があるといえよう。変化を導入するための人間関係というよりも、むしろ創造的変化を生み出すための人間関係と読みかえてよいのである。

フロイド・C・マン (Floyd C. Mann) は、カンター・ティラー研究 (The Canter-Tyler studies), フレイッシュマン・ハリス研究 (Fleishman-Harris studies), ミシガン大学の研究プログラムや自分の行なった諸調査を総合して、変化を生み出す個人と組織について次の5つの帰結を指摘している。⁽¹¹⁾

- ① 変化のためのプロセスとして、個人の態度も変わらなければならないが、同時に個人をめぐる組織的状况も変わらなければならないということ。
- ② 権限とか命令を中心とする組織がもっている諸力を、変化を生み出し、これを促進するように柔軟さをもたせることがまず必要となり、そして変化を促進できるような安定したものにもっていく。
- ③ 上長のもつ期待は部下のそれよりも変化を生み出すにはきわめて重要なファクターである。
- ④ 仕事を離れて臨時的な訓練での接触よりも現場における接触の方が変化を生み出し、強化するに役立つこと。
- ⑤ 組織の目標や社会的新事実の情報が変化の必要性を導き出す。情報が意味があり関連があればあるほど、真の変化を引き起す。

(11) Floyd C. Mann: Studying and Creating Change, a means to understanding social organization, in cited in foot note (9) pp.692-704.

- ⑥ 情報のための企画，収集，分析および解釈に参加することは変化を生む有力な要因となり，導入のための抵抗を回避できる。
- ⑦ 変化の方向や程度についての客観的な情報は変化を生み出すことおよびそれを継続することに大いに役立つ⁽¹²⁾。

以上のようなマンの帰結は，前稿で述べた創造型リーダーシップの組織問題を人間問題に関連させる見方をする点が注目されるのであるが，結局創造型リーダーシップは，この2つのダイメンションの相互関連のうちにその在り方を求めなければならない。ベンジャミン・パサマニック (Benjamin Pasamanick) が述べるように，個人の創造的能力も，「人間存在の生物学的ならびに社会文化的な面の相互作用からなり立つ」と考えられているのであって，社会文化的な要因はあたかも植物が育成される土壌に似たものであり，「従って，それを豊穡にするか，あるいは不毛にするかによって，人間の知的能力は開花したり，しおれたりし，その限界に達したり，はるかにそれにおよばなかつたりするのである。」⁽¹³⁾と。

大学および研究機関の如きは，まさしく創造型リーダーシップでなければならないのであるが，単に自由とか自治とかいうだけでは，具体的な展開また新しい方向を探求しているとは言いがたい。われわれとしては，例えばアメリカのランド・コーポレーション (The Rand Corporation) の如きが，従来の管理組織や人事管理とどのように異なったものであるか重大な関心をもつものである。事業体といえども，研究機関のような性格をますます強めつつある。少なくとも組織の一部では，創造型リーダーシップを必要としており，それなくしては，組織の維持・発展が出来ないのである。

(12) Ibid., p. 705.

(13) ベンジャミン・パサマニック稿「知能を決定する因子」S・M・ファーバーおよびR・H・L・ウィルソン共編『葛藤と創造性 (上)』松長茶訳，株式会社ラティス刊 所収，昭和41年，30-31頁。