

# 管理型リーダーシップと 創造型リーダーシップ

伊藤 森右衛門

## (1) 開題 — 現代的経営者リーダーシップの 二面的課題 —

現代的企業がその性格と行動において、伝統的企業と区別せられる要因のひとつとして、いわゆる「専門的経営者」(“The Specialist Managers”)の抬頭が挙げられるのであるが、経営者リーダーシップ論の観点からすれば、単に外見的な事実を説明するに止まっているといわざるを得ない。現代企業がもっている内面的な要請が、専門的経営者によってすべて充たされる<sup>(1)</sup>とは考えられないからである。

まず第一に、現代企業における民主化が、専門家としての経営者によって押し進められるという何らの保証もないのである。言いかえれば、専門家としての経営者が果してどのようなリーダーシップを発揮するかは別の問題なのである。専門的経営者のリーダーシップが民主的であるとする理由は見当らない。所有的経営者であるからといって、独裁的であると言えないし、逆に専門的経営者でも独裁的リーダーシップをとりうるのである。

第二に、現代企業がもっている内面的な課題のひとつは、革新 (Innovation) である。この革新的行動が果して専門的経営者の手によって必然的に生まれてくると言うことはできない。むしろ管理の専門化によって革新的行動の後退を生ずる恐れが十分にあるのであって、研究開発部門の導入にみる

(1) 拙著、「トップ・マネジメント・リーダーシップ論」, 税務経理協会刊, 昭和43年, 第8章第3節。

ように、革新そのものが専門化されているといわなければならない。企業の基本的な目的や構造を一変させるような革新が、専門的経営者のなかから生まれてくるという条件はないのである。

第三に、管理の専門化によって惹き起される最大の危険は、“官僚化” (“bureaucratization”) である。E・チェニングスの指摘にまつまでもなく、官僚とは専門家であって、「実際には組織的な専制家」とまでいわれる<sup>(2)</sup>。さらに、官僚的経営者が専制的経営者にとって代わるにつれて、「ビジネス制度の基本的な創造性と自発性がだめになってしまうおそれが生じた」のである<sup>(3)</sup>。専門的経営者がただちに官僚的経営者というわけではないが、専門家による管理は官僚化を促進する可能性をもっていることだけはたしかである。

第四に、専門的経営者の増大にともなって、いわゆる「総合家」 (“Generalist”) の出現が問題とされたのである。言いかえれば、専門化が進めば進むほど、総合化の必要性が高まることはいうまでもない。専門化による能率は十分認めなければならないけれども、企業全体としての総合化は、単に専門化された部門相互の折衷的な調整ではなく、高次の調整がなされねばならない。この高次の調整は、ときには革新的行動も含むものであって、いわゆる官僚化による硬直性を超克するものといってよい。要するに、総合家の出現を待望する気運は、管理の専門化に対するトップ・マネジメントの本来のあり方を強調するものである。

現代企業の経営者が「専門家」であることによって、その性格と行動とにおいて伝統的企業のそれ（所有的経営者）と区別されるところの、リーダーシップについて吟味を加えたのであるが、現代企業が専門的経営者によって民主化されたとする見方を全面的に否定するものではない。しかし、この民

(2) E・チェニングス著、「エグゼクティブ=現代を観する人々」, 福島正光訳, ダイヤモンド社刊, 昭和38年, 215頁。

(3) 前掲書, 213頁。

民主化が果して企業の革新化に結びついているかは疑問の余地がある。企業の成長を度外視した民主化はあり得ないはずであり、革新化を誘発することにおいてのみ、民主化の推進が叫ばれていることはいまさら言うまでもないことである。「ボトム・アップ・マネジメント」（“bottom-up Management”）が民主化の行き方であるとしても、企業の成長を左右する革新的行動を期待しうるものかどうか。最近「下方から」の革新化よりも、トップ・マネジメントの本来の機能としての革新化が強調されているのは、「上方における」革新的行動そのものが問題となっているからである。言い換えれば、イノベーター（Innovator）としてのトップ・マネジメントが再検討されているとあってよい。

いわゆる「専門家」による管理が、官僚化の原因をなしていると述べたが、このことも企業の革新化を阻む障壁であり、さらには民主化に逆行する結果を生んでいる。官僚化は大型企業にとっては「必要悪」とであるとしなければならぬが、しかし、企業の革新化や民主化を阻むような弊害にまでび慢させてはならない。総合家としてのトップ・マネジメントは、当然にこの弊害を矯正しうるほどの“強力な”リーダーシップを必要とするし、そこには革新的行動を誘発するリーダーシップの展開が期待されるのである。成長企業の例にみるように、トップ・マネジメントの“強力な”リーダーシップが革新化をもたらしている。企業の革新化がひとつの研究開発部門や企画調査部門に委ねられているのではなく、トップ・マネジメントのリーダーシップ自体に課せられているものとみななければならない。

経営の専門化、民主化、官僚化、総合化、そして革新化は、現実にはいろいろの程度の組み合わせとして進行していて、それぞれのパターンをつくっている。しかし、5つの組み合わせとはいうものの、革新化だけは他の4つとは別の問題領域にある。したがって、専門化から官僚化、そして、民主化と総合化の大別された組み合わせと、革新化とがそれぞれ関連しながら、2つの対角線的な問題領域をつくっており、まさに現代企業が当面している二大問題

領域となっているといたい。

## (2) 管理型リーダーシップと創造型リーダーシップ

フレデリック・C・ダイヤー (Frederick C. Dyer) およびジョン・M・ダイヤー (John M. Dyer) は、管理型リーダーシップ (Custodial leadership) と創造型リーダーシップ (Creative leadership) を次の如く対比している。<sup>(4)</sup>

管理型リーダーシップは、何よりもまずルーチン (routines) を維持することに専念し、もしルーチンについて問題が起きても、それを擁護するよう行動する。現在の仕事について能率向上をはかることだけに関心をもち、そのためには単純化、流線化、機械化、反復化、予測化という方法によるとする。変化に対しては抵抗し、現在うまくさえいってれば、これを変革することなど思いもよらないことである。したがって、管理型リーダーは、自らが厳格で、公平で、部下には反好的で、部下を理解し、仕事を知り、そして部下をして仕事を遂行させることを任務としている。

これに対して、創造型リーダーシップは、まずルーチンを無視する。ルーチンがどうなっていようと、別な方法を案出しようと努め、新しい仕事や製品を開発する。そのためには、根本的にデザインを変更するし、問題は新しい解決法で処理しようとする。種々な変化を考えてみるし、まったく新奇なことも求める。したがって、新しい天地を拓くために、沈思、想像、工夫、推測など、とにかく活発なかつ積極的な思考をつづける。したがって、創造的リーダーとは、新しいアイデアには耳を傾け、自由な雰囲気をつくり、アイデアの案出のために新しい方法を取り入れていく態度をとる。

以上はダイヤーらの管理型リーダーシップと創造型リーダーシップの「対照表」にすぎないのであるが、このような相違は、いわゆるマネジメント・リーダーシップの組織的風土と人間的問題の2つに分けて考えなければなら

---

(4) Frederick C. Dyer & John M. Dyer "Bureaucracy Vs. Creativity", Univ. of Miami Press, 1965, p. 39.

ない。どのようにして革新化が生まれるかという問題は、民主化や自由な雰囲気といっても具体的にはどのような組織、いいかえれば創造的組織 (Creative Organization) とは何なのであるかを明らかにすることなのである。それは組織の中の人間に対して創造性を刺戟するものとして、その可能性を見出さねばならないが、人材そのものの開発を伴わねばならないことはいうまでもない。したがって、いずれが先行すべきかというのではなくして、両者が相互作用することによって創造性が企業の革新的行動を触発するパターン、すなわち創造型リーダーシップのパターンに結実する方向を考えねばならない。

経営ないし管理の専門化が民主化に結びつくものと説明されるのであるが、このひとつの例証は専門的経営者の抬頭にともなう「会議制リーダーシップ」(“The conference leadership”) の導入である。民主化という観点に限って会議制リーダーシップを評価するならば、意見や情報の交換、衆智の結集、そして参加という心理的効果を加えて、各人の発意と理解をすすめることにあることはたしかである。しかし、日常の管理問題についての効果性は高く評価してよいとしても、革新的行動についても同様であると断ずることができるであろうか。

会議制リーダーシップの最大の欠陥は、意見や発意を集約するばあい、最大公約数ともいふべき折衷的決定とならざるを得ない。多数決という決定は、いかにも民主的であっても革新的・創造的な決定や行動に導くとは限らないし、時間のかかる会議制は、臨機応変の決定に不向きである。ある論者は企業的決定においては多数決をとってはいけないという。取締役会が法的機関であるということから、常務会制度をとることによって弾力性をとり戻そうとしていることから明らかで、常務会のメンバーは社長と一体である思考と行動が必要とされている。さらに、専門的な知識の寄せ集めの中から、革新的決定が生まれてはこない。むしろ“セクショナリズム”という壁が厚く、消極的な結論に落ち着く危険は十分にある。会議制リーダーシップ

は、議長となる人材に依存する度合がきわめて大きく、彼が会議メンバーの創意と自由な発言にどのような影響を与えるかが問題で、議長のリーダーシップが重要な要因となる。<sup>(5)</sup>

管理型リーダーシップは、部下を通じて有効に仕事を遂行することを目指すのであるが、いわゆる作業改善や工夫が部下の自発性に依存しているとしても、現行の作業方法を根本的に変革するような発意は必要としていないし、また出て来ないであろう。「創造的経営」の著者（ソニー厚木工場長小林茂氏）は、末端の従業員にも創造性を期待しているけれども、ルーチンナイズされた仕事にどれだけの革新性が必要とするのか疑問といわざるを得ない。ルーチンナイズされた仕事にこそ専門家による改善工夫を求めることの方が効果的であろう。テイラー・システムは「企画と作業との分離」を根幹としているのであるが、管理の専門化による能率にほかならない。下層管理（Lower Management）における革新性は、提案制度や研究会の如きを通じて啓発されるのである。人間関係管理における参加（Participation）は、革新というよりも改善や工夫への関心や意欲を昂揚することであって、革新という名に値いしないのである。トップ・マネジメントにおける革新的行動は、下層管理のそれとは次元を異にするといつてよいほど違ったものである。したがって、創造型リーダーシップは、管理階層によって別々の観点から究明されなければならない。筆者は、「企業者という人間像」という別稿で、革新的企業者がどんなタイプの人間であって、どのような性格をもち、どのような行動をするかに触れたのも、伝統的企業であっても、現代企業であっても、企業における革新的行動はきわめて人間的要因に根ざすものであると考えたからである。<sup>(6)</sup>

(5) 拙稿、「経営組織論——委員会制度——」，平井泰太郎教授編，「経営学事典」，青林書院新社所収，76頁～81頁。

(6) 拙著，「トップ・マネジメント・リーダーシップ論」，第8章「企業者という人間の類型とリーダーシップ・パターン」参照。

## (3) 創造型リーダーシップと組織問題

ハロルド・グエツコウ (Harold Guetzkow) は、組織はルーチナイゼーションとイノベーションに同時的な要求をもっているとし、この対抗的な影響のバランスは、創造型人材に対する組織内の雰囲気<sup>(7)</sup>を決定すると述べ、革新化に関連する組織上の諸要因は、①組織における権限分散の態様、②失敗を吸収できる組織上のゆとりの程度および③組織内のコミュニケーションの手段が革新的アイデアの流布に役立つ方法の3つであるとする。

第1の権限分散の態様は、集権化と分権化の程度であって、集権化していればいるほど革新的行動はトップで行なわれるであろうし、分権化していれば、各々の分権化単位が環境変化に対応する革新的決定を行なうことができる。分権化の行なわれている企業におけるトップ・マネジメントは、経営外の領域での革新的行動をとれるようになり、企業合併や資本調達<sup>(7)</sup>の如き問題により多くの時間を費やすことができる。

以上の説明からいいうることは、権限の分散が大きければ、ますますトップ・マネジメントにとっての組織的風土が革新的になるということである。分権化にともなう各部門の在り方が多く議論されているのであるが、むしろトップ・マネジメントに焦点を合わせて、その革新性をいかに育てていくかをもつと議論すべきなのである。つまり、分権化すればするほど管理型リーダーシップと創造型リーダーシップの分化が企業の経営階層のなかで明確になっていくことを確認しなければならない。

第二は組織上のゆとりと革新の問題である。組織が短期的な失策を吸収するゆとりがなければ、革新に対するクライメイトは低いものとなる。同時に危険負担に対する態度も組織上のゆとりから生まれてくるといふ。しかし、企業の維持を短期的に考え、現状の改善を考えることは引いては組織上のゆ

(7) Harold Guetzkow: The Creative Person in Organization, in The Creative Organization, ed. by Gary A. Steiner, 1965. p. 37.

とりを除去する努力になる。しかし、このようなときにこそ、革新が必要なのであって、革新のための特別の部門、いわゆる“タスク・フォース”の如きを活用することによって、この矛盾は解決できるという。

合理化とか業績向上の諸対策を強化すればするほど、組織上のゆとりを感じて行く方向には注意しなくてはならない。W・B・ギブンは「創意を生かす経営」において、「思い切った計画をたてる自由、新しい未知の分野を開拓する自由、提案に反対されても反論する自由、危険を冒す自由、失敗する自由など」を提唱しているが、これも組織上のゆとりをもつからこそである<sup>(8)</sup>。ここで注意しなければならないのは、トップ・マネジメントの決定において、巨額の投資を必要とする案件には「失敗する自由」は認められるはずがない。組織上のゆとりはトップに近づくにしがって小さくなるが、革新の自由は大きくなるという相矛盾するゆとりなのである。

第三は革新に対する触媒としてのコミュニケーションの問題である。コミュニケーションが円滑であれば、革新ないし創造にはよい組織的風土をつくることは多く説明を要しないことである。できるだけ革新に必要な情報を組織のメンバーに流すことがよいのであるが、そのことが逆に創造的な活動の時間を奪う結果になってはいけないという。

わが国における稟議制度は、たしかに提案制度の形をなしている。「下方から」の提案が稟議書として「上方へ」と登っていくのであるから正しくボトム・アップ・マネジメントである。しかし、余りにも文書が氾濫しすぎていて、この処理が革新的な思考を阻むものとなっている。しかも、上方の決裁を求めるにあたって、決裁をとりつけるために革新を“中和”してしまうことも少なくない。コミュニケーションが革新を阻む例であるが、前にも述べたように、権限委譲や分権化はこの弊害を除去するために有効な組織政策であることは既に述べた通りである。

---

(8) W・B・ギブン著、「創意を生かす経営」、現代経営研究会訳、ダイヤモンド社刊、昭和38年、6頁。

管理型リーダーシップの目指す革新というものがあるとすれば、生産性の向上——それは with the efficient application of *current* “solutions” であり、創造型リーダーシップは、the development, proposal, and implementation of *new and better* solutions であるといふことができる。<sup>(9)</sup>

しかし、組織のなかの創造的人材の問題はきわめて難しい問題である。創造性が豊かであるとか、ないとかは相対的であり、それは一時的かつ突発的であることが少なくないからなおさらである。このことについては次回において若干の論文を紹介し吟味してみたい。

(未完)

---

(9) Gary A. Steiner. Introduction, in the *Creative Organization*, p. 4.