

リーダーとマネジャー

リーダーシップの持論(素朴理論)と規範の探求

金井壽宏

Contrasting a Leader With a Manager:
In Search of Naïve Theory of, and Norm for, Effective Leadership

Toshihiro Kanai
School of Business Administration, Kobe University

他方の育成を害するという悲観的なものであった。ゼイレツニックがこのような問いを発したのは、現代の大規模企業は多かれ少なかれ官僚制化しているので、マネジャーの育成にはよいが、リーダーシップを発揮できるリーダーを育成するには、メンターとの濃密な一対一の関係が必要なのではないかと主張したいからであった。

さて、ゼイレツニックによるマネジャーとリーダーの対比は、表1のように要約できるであろう。両者の相違は、パーソナリティの相違でもあり、したがってモチベーション、生育史、思考法・行動の仕方など広い範囲にわたっている。ここで注意すべきは、この対比は一次的構成概念として提示されているのではなく、研究者として彼自身がこのように対比してみればどうかという意味で、二次的構成概念として提唱されていることである。

表1 ゼイレツニックによるマネジャーとリーダーの対比

属性	マネジャー	リーダー
全般的な特徴	・ 問題解決者	・ 問題創出者、企業家の人物
目標に対する態度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受動的とまでいかないまでも、没人格的な目標 ・ バランスを重んじる（妥協も実際的には認める） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相手に合わせる（対応する）といよりも、アイデアを創っていく
仕事の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他の人びとがやりやすくしていく過程（enabling process）として仕事を捉える ・ システムや機構を通じての解決を図る（たとえば、スローンのケタリング問題の解決） ・ 他の人びとの選択余地を狭める（こうすればうまくいくという道筋を創る） ・ 継続的に調整とバランスを入びとの間にとることが必要と考えている ・ 情緒的な反応を抑制する。クールである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクをとって自分のアイデアをイメージ化していく ・ そのわくわくするイメージで人びとをエクサイトさせる（たとえば、ケネディの就任演説） ・ 長年の問題に新たなアプローチ法を求めて、新たなものの見方や選択の余地を広める、オープンにする ・ リスクをとり、危険にも向かっていくので、波風が立つものだ ・ 情緒面を表出する。怒りたいときには怒る。
他の人びととの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単独の活動は好まず、他の人びととともに仕事するのが好む ・ そのくせ、他の人びとの思考や感情を直感的に受けとめる共感力や度量は欠く ・ 他の人びとを通じて「いかに」ことが成し遂げられるかを気にかける。ハウが鍵。 ・ TAT（課題統覚法）*で「バイオリンをもつ少年」の絵図に対して、他の人びととのつながり（たとえば、少年と両親やアムフト仲間との関係など）にふれる物語を作成することが多い ・ TAT でも、熱い情緒的没頭は見られない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ひとりでリスクをもって決めなければならないことがあると承知している ・ それだけに、自分の考えたアイデアにはこだわるが、直感的かつ共感的に他の人びととかわることをめざす ・ 他の人びとにとって、出来事や意思決定が「なにを」を意味するかを気にかける。ホワットが鍵。 ・ TAT（課題統覚法）*で「バイオリンをもつ少年」の絵図に対して、楽器そのものをマスターしたいという強烈な欲望にふれる物語を作成することが多い ・ TAT でも、少年がバイオリンに対して、深い愛着や思い入れを持っていることが語られ、その物語は情緒的なシグナルとからみあっている
自己の感覚	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所属感覚を大事にし、義務や責任の理想と調和する役割を果たす自己像をもっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分離感覚（自分は、他の人びとを含め環境から超然としているという感覚）をもち、組織で働いていても、組織に所属しきらない自己像をもっている

<p>育成のあり方</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 社会化 (socialization) を通じての育成 • その社会化とは、安定した制度としての組織を誘導し、既存の人間関係のバランスを維持できるように、個人を組織になじませていくもの • 特定の個人にメンターとしてべったりつくよりも、もっと広範な人びとに対して、ほどほどの愛着をもつ(多対多の関係、および同輩関係) • 同輩関係 (peer relationships) は、一方で「攻撃性」や「個人のイニシアティブ」を抑制し、他方では同輩間の競争やライバル関係を奨励する • メンターを通じての育成は必要とされない。あるいは、情緒的な表出を伴うメンターにはなじまなう • 集団主義の文化、管理的な文化がなじむ 	<ul style="list-style-type: none"> • (先のバイオリンの例のような)個人的な熟達あるいはマスター感 (personal mastery) を通じての育成 • そのマスター感によって、その個人は、心理的な変化や社会的な変化に立ち向かう • 感受性豊かで直感的なメンターとの接触を通じて育成するしかない(一対一の関係、および同輩ではなく年上でより経験豊かなシニアのひととの関係) • シニアとの関係では、同輩との関係と違って、パワーに歴然とした差があるので、かえって信頼と情緒的なコミットメントがあれば、刃向かったり、対決(コンフロンテーション)したりもできる。対決できるということは、逆にいうと深い情緒の相互交流 (emotional interchange) をもてるということで、そのことを通じて、攻めるべきときは攻め(攻撃性もポジティブに発揮でき)、既存の慣行を変えたり、新しいやり方を実験したり、さらには上司にも絶えず挑戦できるような人物が育つ(だから、通常メンターになりたがるひとが少ない 自分も挑戦されるし、情緒の表出や交換も伴うから) • メンターとの関係において、メンターの側にも、学ぶ側にも、強い情緒の没入が要請される • 個人主義の文化、企業家的な文化もしくはエリート主義がなじむ
---------------	---	---

注 Zaleznik (1977)の記述より作成。ただし、もとの論文では必ずしもすべて

の項目について対照的な記述があるとは限らないので、そこを補っている。

*TAT (Thematic Apperception Test、課題統覚法)とは、投影法による心理測定(診断)法で、曖昧で多義的な図柄を被験者に見せて、ストーリーを構成してもらって、それをコーディングし、解釈する方法のことをいう。

II.2 二分法に対するケッツ・ド・ブリースの批判

ゼイレツニックの所論におけるひとつの大きな問題点として、リーダーとマネジャーを相容れないものと悲観的に捉えすぎている点があげられる。この点について、ゼイレツニックの門下で共同研究者のケッツ・ド・ブリースは、今日の企業はあまり指導(リード)されずに、過剰に管理(マネージ)されているという反省に端を発するこの種の議論を、やや誇張して表2に見るように対比している。

表2 ケッツ・ド・ブリースによるマネジャーとリーダーの対比

マネジャー	リーダー
・現在にこだわる	・将来に目を向ける傾向がある
・安定性に心を砕く	・変化に備えている
・短期的に考えがち*	・長期的にものを考える
・ビジョンを欠き*、指図を受ける	・ビジョンがあって、他の人びとを鼓舞する
・権限階層が権力基盤	・カリスマ性が権力基盤
・「いかに」にこだわる	・「なぜ」を問題にする
・戦術、構造やシステムを重視	・企業哲学、根本価値、共通目的の重要性を認識
・視野がぼやけていて、ものごとを複雑にしよう*	・使命やビジョンを語るにあたって、ごく簡単な言葉を使う。鳥瞰図的な視点をもっていて、木を見て、なおかつ森も見ている
・他の人びとをコントロール(統制)する	・他の人びとをエンパワーする(力づける)
・論理にこだわる	・直観に頼る
・会社の利害がすべてになりがち*	・会社に関係しないことまで大きく考える

注 Kets de Vries (1995), pp.7-8 の記述より作成。ケッツ・ド・ブリースの真意は、このような二分法的対比を批判することであるので、この表の対比は、彼自身の考えというより、むしろ「当て馬(ストロマン)」であることに注意が必要である。*印を付けた項目は、マネジャーについてのネガティブな言明であるが、マネジャーを生け贄にしないことが彼の主張である。

リーダーをマネジャーから際立たせることによってその特徴を捉える方便としてはこのような方法にも一定の意味があるが、すぐれた経営幹部には、両者が混在しているのが現実だと彼は指摘する。リーダーシップに付随する役割がふたつあり、表2のリーダーの側に近い役割が「カリスマ的な役割」で、マネジャーに近い役割が「用具的(インスツルメンタル)な役割」(あるいは「実施促進者としての役割」)であるというのが、ケッツ・ド・ブリースの主張である。このように両者が同居していると考える立場から、この種の対比についてはつぎのように警告する。

... マネジャーをビジネスの生け贄にする必要があるのだろうか。実際、それはフェアではないのではないだろうか。ある程度マネジャー的な資質をもたずには、有能なリーダーにはなれないことははっきりしている。そしてだれもがすばらしいリーダーになれるわけでもない。簡単に言えば、全員が将軍というような軍隊はありえないのである。物事を具体化する人間もまた必要なのだ。^{iv}

われわれもマネジャーと対比しながらリーダーのひととなりやリーダーシップ機能を議論していくが、この警告にしかるべき注意を払うべきだと考える。対比は、データ収集の方策として、また自分や観察した他者の行動の意味を内省するツールとして、理解されるべきだろう。

III.ハウスの「すごいリーダー」とコッターのリーダーシップ機能

「できるマネジャー」とマネジメント機能との対比

III.1.ハウスによる「対比を通じてのデータ生成法」

われわれは、ペンシルバニア大学のロバート・ハウスを主査とするリーダーシップの国際比較をめざした研究プロジェクトの一環として、各国でどのようなひとが「すごいリーダー」だと思われるのかについて、優秀だけど単に「できるマネジャー」に過ぎないひとと比べながら、具体的エピソードに基づいて実務家に議論してもらった。

表3 ハウスのエクササイズの結果：日本の実務家の持論

できるマネジャー	すごいリーダー
・理性、データ、分析（左脳）	・感性、感情、直観（右脳）
・クールでテクノクラート風 ・冷静さ、客観性を重視し、計数管理がうまくできる	・熱くビジョンを語る ・強烈な価値観を持っていて、それを押し通す、カリスマ
・システムを使う ・論理学やルールを重んじる ・ルールを遵守する	・人間くささ、人間的魅力でひとを引っ張る ・人間学や人間的愛情を重んじる ・自分のフィロソフィーを守る
・誰がやってもうまくできる仕組みをつくって、他のひと（後継者）が効率よく仕事をやっていけるようにする	・このひとについていきたいと思わせる持って生まれた人間性が鍵なので、余人を持って代え難い
・バランス感覚にすぐれている ・しかし、どこか特別に際立っているところか必ずしもあるわけではない ・でも、抜けがなく安定力がある。平均以上にすべてがよくできる	・大きな絵やビジョンを考え、それを追い求める。バランスがあるというよりは、ときに偏っているぐらい特徴のある発想をもつ ・しかし、多少とも抜けがあり、はらはらさせる ・でも、その絵やビジョンがはずれではなくひとを熱くアピールするときには、周りもついつい応援してしまう
・危機的状況を予防したり回避したりする ・必然性の世界に生きる	・危機的状況で迫力を出す ・偶発的な世界に対処できる
・なにかを守る ・既にある枠組みを大いに利用する。	・なにかを壊す、変化させる ・枠組みを創り出すか壊す
・調和、配慮 ・ひとの割り振りをおこなう	・攻撃的で妥協しない ・自分でぐいぐい前進する

注 Kanai(1994)より作成。6つの表から頻度高く出現した共通項を抽出。対比のために用いられた対話の一部以外は、グループ・ディスカッションから出てきたものである。ただし、グループによってはこの表と逆の意見もあった。たとえば、あるグループは、すごいリーダーの方を「バランス感覚のある」と形容していた。しかし、それは6グループ中1件であった。このエクササイズの概要と実施結果のレポートについては、つぎを参照。金井壽宏（1996）62-63頁。

議論に先だって事前課題として、実務家にこれまでの仕事経験で「すごいリーダー（outstanding leader）」だと感じたひとと、よく仕事ができるとは思えないけれどどちらかというと「できるマネジャー（effective manager）」だと思えるひとを選んでもらった。接触範囲からどうしても「すごいリーダー」が思い浮かばない場合には、歴史上の人物でも、政治などの場面での有名人でもいいが、必ず「すごいリーダー」にせよ「できるマネジャー」にせよ、このような人物が部下（フォロワー）と接している具体的な場面でのやりとりを記述してもらった。

つぎに、グループ討議の場でまず各人が持ち寄った相互接触の場面についてのケースを共有した後に、それらを踏まえて「すごいリーダー」と「できるマネジャー」の対比についてフリーな討議を実施して、その結果を対比の表にしてもらった^v。グループ討議を実施する度に生成された対比の表の集積結果から、その共通項を要約したのが表3である。

III.2.日本で実施したハウス・エクササイズの結果に見るリーダー像

われわれのデータ源となった日本のミドル・レベルの実務家が彼らによって「すごいリーダー」として認識されている具体的な人物の特徴について議論した結果は、(米国のゼイレツニックが洞察したとおり)情緒に充ち溢れている。彼らが「すごいリーダー」と感じる人物は、大きな絵(ビジョン、ロマン、夢)を熱く語り、フォロワーの感情に訴え、しばしばバランスを欠いていたり、抜けがあったり、ときに他者を攻撃したりするのだけでも、その絵が本質的に正しく納得のいくものなので、周りのひとがついつい意気を感じてその絵の実現を応援してしまうというタイプのひとである。表3を見る限り、ケッツ・ド・ブリースがこの手の議論に対して危惧したとおり、「できるマネジャー」がつい悪者のように扱われそうになる。どうも「管理」というだけで、ひとを鋳型にはめるようで分が悪い^{vi}。しかし、変革を起こす「すごいリーダー」に付きまとう、細部の抜けや詰めめ甘さをフォローしバランス感覚をもって枠組みを作成するひとがいなければ、組織の安定したオペレーションはありえない。

これらの議論はすべて、既述のとおり、加者に具体的な人物を描いてもらった上でおこなわれた。描かれた人物にまつわる記述では、リーダーが情緒を爆発させた場面がよく選ばれていた^{vii}。間違っただけを部下を叱っている間に、リーダーに当たる人物自身が(血圧のせい)倒れてしまって病院に運ばれたというエピソードまであった。ほかに、つぎのようなストーリーが語られた。

あるミスがあったのではないかと、社長を前に喧嘩、責任の追求をし出す役員ふたり。そのうちのひとりが折れたというわけではないが、自分にミスがあったと認めた。社長は、ほんとうに非があったのかと聞き、その役員がそれを再度認めると、「よく言った」とか言うのではなく、ミスの理由を追求して、ほんとうに怒りだした。しかし、なあなあでなく、ほんとうに怒りだしたことが結果として、状況を好転させた。

怒りすぎて、倒れてその会社の病院に運ばれた役員にせよ、ミスを詰めるこの社長も、一見むちゃくちゃな男で怖くてもどこか抜けている。でも志しの高い大きなことを目指し、夢を語る。抜けがあるだけに周りが冷や冷やして(同時に、描く夢には納得性があるから)つい応援してしまう。そういう愛すべきひとが多く組織で変革劇を演じているのではないだろうか。

III.3.コッターの提示するリーダーシップ機能

さて、マネジャーとリーダーという人物の対比ではなく、マネジメントとリーダーシップという機能の対比を、経営幹部への大規模サーベイとインタビュー調査から描いたのは、コッターである。調査の核となる問いは、「(1)あなたが個人的に知っている人物のなかで効果的なマネジメントをその企業に提供していることに成功している人物を思い浮かべ、できるだけ詳細にその人物が『非常に効果的なマネジメント』を提供する際、実際にどん

なことを行ったのかを説明してほしい、(2)では次にあなたが個人的に知っている人物のなかで、その人物のまわりの人々や活動に向けて効果的なリーダーシップを発揮することに成功している人物を思い浮かべ、できるだけ詳細にその人物が『非常に効果的なリーダーシップ』を発揮した際、実際にどんな行動を示したのか説明してほしい」^{viii}という質問であった。12社200名の経営幹部からデータが収集され、両者の機能を対比するための分析がなされた。その分析結果は、表4のように要約されている。

表4 経営幹部の認識に基づくマネジメント機能とリーダーシップ機能の対比

	マネジメント	リーダーシップ
アジェンダを創出する	計画立案と予算設定 必要な成果を達成するための詳細なステップと予定表をきちんと作り、その後それが実際に生じるのに必要な資源を割り当てる	方向性を設定する 将来の、それも多くの場合かなり遠い将来のビジョンを展開し、そのビジョンを達成するのに必要な変革を生み出す戦略も展開していく
アジェンダを達成するための人的ネットワークを発展させる	組織づくりと人員配置 計画に定められた要件をこなしていくためのなんらかの組織機構をつくる。その組織機構の人員を配置し、計画遂行の責任と権限を委譲する。人びとを誘導するのに役立つ方針や手順を設定し、うまく実施されているかをモニターするための方法とシステムを提供する	人びとをうまくつなげる (aligning people) 協力が必要になるかもしれないすべての人びとに対して、言葉と行動でもって、方向づけを伝える。それは、ビジョンや戦略を理解してその妥当性を受け入れてくれるチームづくりや連合体 (協力者との結託) づくりに影響を与えるためである
実施	コントロールと問題解決 ある程度詳しく計画に対して成果をモニターし、ズレを見つけて、その問題を解決するために計画立案と組織づくりをする。	モチベーションとインスピレーションを喚起する 非常に基本的な人間欲求でありながらしばしば未充足のままの欲求を満足させることによって、大きな政治的障害、官僚制的障害、資源上の障害を克服していくように、人びとにエネルギーを授ける
諸結果	ある程度の予測可能性と秩序を生み出す、多様な利害関係者に (たとえば、顧客に対しては納期を守り、株主に対しては予算通りに進めるとか、という形で) 期待されている鍵となる成果を首尾一貫して生み出す潜在能力を有する	変化を生み出す。それも多くの場合かなり劇的な程度の変化を生み出す。きわめて有益な変化 (たとえば、顧客の喜ぶ新製品の開発、企業の競争力を高めるのに役立つ労使関係の新たなアプローチというような変化を) 生み出す潜在能力を有する。

出所 Kotter (1980), p.6; 訳8頁。訳語は、かなり変更した (たとえば、「アジェンダ」は「進むべき方向」と訳されていたなど)。

表3や表4は、経営幹部の声や観察から作成された対比 (つまり実務家の持論の整理) なので、表1や表2の対比とは異なる。しかし、気になるのは、せっかく現場発の持論をめざすような構えを示しながらも、コッターが、博士論文 (市長のリーダーシップの研究) や初期の著作 (事業部長のリーダーシップの研究)^{ix}以来20年近くも、アジェンダ設定とネットワーク構築という同じ視点を取っていることである。せっかく生の声に耳を傾け、現場を観察しても、先に研究者の側で強固な枠組みがあれば、同じような項目編成で因子分析によって相変わらずのリーダーシップ行動の次元を見出すのと大きくは変わらない。この点に問題はあるが、コッターは、リーダーやマネジャーという「人物像の対比」というよりも、それぞれの行動についての分析から、リーダーシップとマネジメントという「機能の対比」をめざした最初の本格的研究であるといえよう。

IV.経験とメンタリング(あるいは塾)を通じての変革型リーダーシップの育成

リーダーのひととなり、発想法、行動法に学び、リーダーシップについて自分なりの持論をもつためには、二次的構成概念中心に描かれた公式のリーダーシップ論を座学で知識として知るだけでは決定的に欠けているものがある。それは、現場での自分の直接経験の内省と他のひと できればメンター(師、指導者)とも呼ぶべき人物であるに超したことはない を通じて実例で学ぶ見本の意味づけである。表1から表4までのリーダーやリーダーシップの特徴づけも、自分の経験や自分の目で観察したこととすり合わせて、初めて意味をもつ(表だけでは、ただの属性のリストにすぎない)。直接経験だけから学ぼうとしても、うまくリーダーシップをとれるひととの接触がなければ、自分で自分のやっていることの意味がわからない場合がある。だからこそ、リーダーたるには、またリーダーシップについて経験ベースで知るには、メンターの存在が不可欠になってくるのではないと思われる。

最初にマネジャーとリーダーを対比したゼイレツニックがリーダーシップ育成におけるメンターの役割に注目していることは、興味深い。また、われわれ自身の調査でも、管理職間際のあるいは管理職になっているミドルにとってのメンタリングが、彼らのエンパワーメントには、ひいては彼らのより若い世代に対するリーダーシップ行動にもプラスの効果をもつことが確認されている^x。

この問題について、組織変革の風土づくりを推進してきた実践家のひとり北村三郎氏^{xi}は、表5に対比するような持論をもとに、この表の左側の世界の住人(これまでの対比でいうと、「リーダー」にあたる)の育成には、教室で座学で学ぶ正規教育(フォーマルな研修)ではなく、「塾」を通じてのメンターとの頻繁な接触と受講者の直接経験が重要であると主張している。

表5 組織変革の実践家の持論にみる対比

左脳、論理的思考	右脳、ひらめきの思考
効率	創造
フォーマル	インフォーマル
IQ	EQ
PDCA まずしっかり計画	ACDP まず動いてみる
求心力	遠心力
タイト	ルーズ
(平時は)メジャー	(平時は)マイナー
スーパービジョン(監督)	エンパワーメント
義務教育による育成	塾による育成
金太郎(1997年の現状では、90パーセントのひと)	桃太郎(1997年の現状では、10パーセント程度のひと)
コッターの12社の調査では、約3分の2の回答者がこの種の人材が「多すぎる」と評価	コッターの12社の調査では、約半数の回答者がこの種の人材が「少なすぎる」と評価 Kotter (1990)
ゼイレツニックの分類における「マネジャー」	ゼイレツニックの分類における「リーダー」 Zalesnik (1977)
「表マネジメント」にかかわる	「裏マネジメント」=変革型のリーダーシップにかかわる 金井(1991; 1993)

注 いすゞ自動車株式会社(1997)46-47頁、および北村(1997)、

80頁より作成。最後の3つの波線の枠内の項目を追加。

ちなみに、MBTI(マイヤー=ブリッグズ・タイプ・インディケータ、日本版はリクルートのTI)になじみのあるひとには、管理職にはST(感覚-思考型)タイプつまりこの表でいう右手タイプが多いこと(ある調査では、52.8パーセント^{xii})を指摘しておきたい。表5でも言及されている右脳と左脳の対比については、かつてミンツバークが「左脳で計画し、右脳で経営するのがよい」^{xiii}と名言したことがある。これも「計画」を秩序指向で分析的な計数面とのからみで、「経営」をビジョン指向で直観的な全体像とのからみで理解すれば^{xiv}、本稿全般におけるリーダーとマネジャーの対比やこの表における右手(左脳)と左手(右脳)の対比に符合する。

V.結びと展望

リーダーとマネジャーを極端に対比し過ぎて、油と水のように行き過ぎた二分法で捉えるのは問題だろう。ゼイレツニック以外の論者もこの点に気づいているし、両者は、同じ人間のなかに同居可能だし、同じ組織のなかに共存する(さらには、共存しないと組織は大きく発展できない)。

しかし、われわれが実務家の豊かな経験から、リーダーシップの持論を引き出す(聞き出す)上で、マネジャー・タイプのひとと対比して、リーダー像をまず具体化するという作業は有益であるように思われる。もっとも、それを引き出すためのツール、たとえば設問のフォーマットには今後さらに改善の余地があるだろう。わたし自身はハウスのフォーマットをこれまでリサーチ目的の会合や研修の場で用いてきたが、議論は可能だが参加者にとまどいがあった。

われわれがパイロット的におこなったハウスのフォーマットに基づくデータの分析は、本稿では全体的な傾向として共通点をリストしたものになっている。しかし、(ハウスが本来めざしたように)国の文化が違えば有効なリーダーシップについて持論や規範がどのように異なるのか、という方向以外にも様々な展開方向がある。たとえば、産業間、職能間・職種間、事業部間、世代間などでのリーダーシップの持論や規範がどのように異なるかという研究課題が存在する。これらをよりきめ細かく探るという作業が、今後有望な研究動向のひとつとなるであろう。

たとえば、医療機器の産業は、開発サイクルを考えるエレクトロニクス産業と似ているが、生命にかかわるため出荷時不良などが絶対に許されず厚生省(あるいは米国ではFDA)の規制下にあるという点では医薬産業と似ている。果たして、それぞれの産業でどのようなタイプのひとが「有効なリーダー」だと思われているのか、どのようなリーダーシップが望ましいと考えられているのか、また多角化している会社では、異なる事業部ごとにどのようなリーダーシップが待望されているのかについて比較分析が可能だろう。また、開発の現場、工場、営業部隊で、リーダーシップの持論や規範がどのように異なっているかを探るのは、部門間の分化を知るのに興味ある視点をもたらすであろう。また、同じ会社のなかで、40歳、50歳以上のベテランと20代の若手の間で、どのようなリーダーシップが望まれているのかについての各世代の内部者の間で、持論に大きな差があるとすれば、

自分たちの世代の持論にすがりついたらままリーダーシップをとっているつもりの中年のベテラン管理職は、ヤングの目からはドンキホーテになってしまうことだろう^{xv}。

リーダーシップ育成に関しても、持論の探索をするためのデータ収集と議論の機会そのものを、研修のなかに取り込む方向がもっと試されてよいのではないだろうか。とりわけ管理職レベル以上の人びと、さらには事業部長レベルになれば、自分の経験や持論と結びつけることなく、有効なリーダーシップのあり方について、レクチャー方式や通常のケース討議だけで学んでもらうというのでは限界がある（さらに言えば、受講者の経験の豊かさを考えるともったいない）。研修の期間にリーダーシップのあり方に変化が起きるということはなくとも、研修に出た結果それを契機に、リーダーシップとの関連における自分の経験の意味づけができて、以後現場に戻ってからの自分の行動や発想のあり方について、オン・ザ・ジョブの場で継続して注目すべき点が浮き彫りになるだけでも、経験ベースの議論の意義は大きいと考えられる。経験ベースの探求がリーダーシップの持論を知るうえで重要ならば、リーダーシップ開発は、その個人の経験の蓄積パターンといえるキャリア開発とは、本来きわめて密接であるべきだ^{xvi}。キャリア・ダイナミクス論と結びつけたリーダーシップ論は、まだ萌芽的な研究^{xvii}しかない領域である。

さらに、社内教育という領域を越えて、わが国における教育全般を省みると、学校のなかでの受身になりがちなクラスで、将来のリーダー向けというよりマネジャー向けの教育方法や教育内容（教材）が偏重されてきたように嘆息してしまうのは、わたしだけではないだろう。確かに、マネジャーにも大事な役割があり、マネジメント機能がないと組織から秩序が失せてしまう。でも、突飛なことや大きな夢を抱き、エモーションの表出を恐れず挑戦するリーダー・タイプを刺激するような教育が、正規教育のなかではほとんどできていないという現状そのものを問題視してもよいのかもしれない。次代のリーダーがまだ学校にいるのなら、そこで窒息してしまうことがないように、早い時期から計算づくではない直観的な右脳世界の大切さや、リーダーなら経験するような豊かな感情世界の大切さを感得させるように教育の場も少し変えるべきではないだろうか。

最後に、学校での教育から経営の現実にもう一度目を転じると、本稿ではリーダーとリーダーシップに焦点を合わせて議論してきたが、既に示したようにマネジャー・タイプにも組織体制づくりという大きな役割があることを見逃してはいけない。リーダー・タイプとの補完性が問題となるはずである。大きく成長発展していった企業のケースでは、創業時代の経営者がうまくリーダー・タイプとマネジャー・タイプの間で分けもたれていたケースが多い。経営陣のコンビとしてホンダにおける本田宗一郎と藤沢武夫^{xviii}、松下電器産業における松下幸之助と高橋荒太郎^{xix}のペアを考えてもらえばよい。後者の有能なマネジャーによる管理の仕組みづくりがなければ、ビジョナリーな前者のリーダーの大きな絵も現実のものにはならなかったかもしれない。「リーダーシップ・シェアリング」と呼ばれることが多いが、より正確には、複数の経営トップの人物像におけるリーダー的要素とマネジャー的要素との組み合わせの妙なのである。これも、これまで比較的未開拓のテーマとして今後有望な研究トピックとなるであろう。

参考文献

- Argyris, Chris and Donald A. Schön(1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Adrian F. Furnham(1988). *Lay Theories: Everyday Understanding of Problems in the Social Sciences*. Pergamon Press, UK. (細江達郎監訳田名場 忍・田名場美雪訳『しろうと理論 日常性の社会心理学』北大路書房、1992)。
- Bass, Bernard M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- 藤沢武夫(1987)『経営に終わりはない』文藝春秋。
- 堀 紘一+アーバンクラブ(1996)『ミドルの復権 悔いなき会社人生の黄金律』プレジデント社。
- 藤井 博・金井壽宏・開本浩矢(1996)「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果」『ビジネス・レビュー』第44巻第2号、50-78頁。
- いすゞ自動車株式会社(1997)『図解 新しい企業文化に向けて タコソボから出ようよ』いすゞ自動車「タコソボから出ようよ」編集委員会(北村三郎・手塚利男・刀弥 しめす篇 館ひろみ・三浦和吾朗・山内孝三郎・佐藤 修編)
- 金井壽宏(1989)「変革型リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報』第XXXV巻、143-276頁。
- 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求 戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏(1993)『ニューウェーブ・マネジメント 思索する経営』創元社。
- 金井壽宏(1994)『企業者ネットワークの世界 MITとボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房。
- Kanai, Toshihiro (1994). *The Qualitative Analysis on Comparison Between Outstanding Leaders and Effective Managers Discussed by Japanese Middle Managers*. Discussion paper series #9425. School of Business Administration, Kobe University.
- 金井壽宏(1996)「知の創造の場の形成とニューウェーブ・マネジャーの育成 大学院でのマネジメント教育の実際」『神戸大学経営学部研究年報』第42巻上巻、1-80頁。
- 金井壽宏(1997a)「組織の中に蠢くエモーション」『CREO』(神鋼ヒューマン・クリエイイト刊)第9巻第1号、7-16頁。
- 金井壽宏(1997b)「経営における理念(原理・原則)、経験、物語、議論 知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『神戸大学経営学部研究年報』第XLIII巻、1-75頁。
- 金井壽宏(1998近刊)「変革型ミドルのリーダーシップとキャリア・プランニング」『FMR()』(富士通経営研修所刊)
- 金井壽宏・米倉誠一郎・沼上 幹編(1994)『創造するミドル』有斐閣。
- Kanter, Rosabeth M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房、1984)。
- 北村三郎(1997)「いすゞ自動車 企業風土の改革」『マネジメントトレンド』(経営研究所刊)第2巻第2号、76-81頁。
- Kets De Vries, Manfred F.R. (1993). *Leaders, Fools, and Impostors: Essays on the Psychology of Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Kets De Vries, Manfred F.R. (1995). *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and*

- Their Members*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. (金井壽宏・岩坂 彰訳『会社のなかの「困ったひとたち」 上司と部下の精神分析』創元社、1998 近刊)。
- 小宮和行 (1996) 『松下幸之助が惚れた男 【評伝】高橋荒太郎』ダイヤモンド社。
- Kotter, John P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ゼネラル・マネジャー 実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社、1984)。
- Kotter, John P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press. (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ 競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社、1991)。
- McCall, Jr., Morgan W., Michael M. Lombard, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.
- Margerison, Charles and Ralph Lewis (nd.). "Mapping managerial styles." *International Journal of Manpower* 2,1: 1-21.
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント 行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社、1991)。
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸男訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989)。
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Zaleznik, Abraham (1977). "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.
- Zaleznik (1990). *Executive Guide to Motivating People: How Freudian Theory Can Turn Good Executives Into Better Leaders*. Chicago, IL.: Bonus Books. (梅津祐良訳『ハーバードで教えるリーダーシップ 動機づけのための新たな視点』日本生産性本部、1993)。

ⁱ Argyris and Schön(1974)のいわゆる実践者が抱いている「使用中の理論 (theory-in-use)」がここでいう持論に相当する。また、素朴の理論もしくは素人理論全般については、Furnhma(1988)を参照。

ⁱⁱ Stogdill (1974); Bass (1990).

ⁱⁱⁱ Zaleznik (1977).

^{iv} Kets de Vries (1995), p.13.

^v ここでは詳述しないが、このフォーカス・グループの運営法もマニュアル化されている。その内容は、Kanai(1994), pp.22-24 を参照。

^{vi} 金井 (1993)。

^{vii} 経営組織の中で重要な役割を果たしているはずなのに、これまでの組織論には十分に取り上げられてこなかったエモーションの問題については、金井 (1997) を参照。

^{viii} Kotter (1990), p.viii; 訳 3 頁。

^{ix} Kotter (1982). アジェンダ設定とネットワークづくりの説明は、第4章に詳しい。

^x 藤井・金井・開本 (1996)。

^{xi} 同氏のプロフィールについては、たとえばつぎを参照。堀 (1996) 第6章「会社の変革に挑むその一 特命事項担当部長 会社を変えた一人の部長 いすゞ自動車 (株) 北村三郎」168-186頁。

^{xii} Margerison and Lewis (nd), p.16.

^{xiii} Mintzberg(1989), Ch.3.

^{xiv} ただし、ここで「経営する」と訳したところに、ミンツバーグは「マネージ」という言葉を当てているので、用語としてはわれわれがここでレビューした論者とは逆なので、やや混乱を招く議論ではある。

^{xv} このようなアプローチは、産業や事業分野、職能・職種、世代ごとに有効なリーダーシップは異なるというコンティンジェンシー・アプローチにすぎないと短絡的に考えるのは間違いである。コンティンジェンシー・アプローチは、結局のところ行動アプローチに基づいてリーダーシップを測定するのが常であるし、リーダー行動を測定するとなると、往々にしてLBDQのような定評のある既存の尺度を使うか、あるいは新たに尺度開発するにしても、開発段階には多大な労力を割かないことが多い。尺度開発とは単なる質問項目のワーディングの生成とその改訂にいう下作業にとどまらず、本来リーダーシップの素人理論もしくは持論の解釈を出発点とすべき、骨の折れる、でもクリエイティブな段階であるべきだった。この段階こそ最も重要であり、どのようなリーダー行動をそもそも測定すべきかということ自体がリーダーシップの持論や規範に基づかない限り、リーダーシップの理論は無力なままに終わると断言してもよい。リーダーシップの規範や持論を探ることは、行動アプローチのリーダーシップ論よりは、はるかに組織文化論に近いと考えてもらった方がいい。ともに内部者の持論の解釈がキーワードである。シャインのいわゆる組織の大半の成員が自明視している諸仮定の集合 (Schein, 1985) とは、少し観点を換えれば、本稿でいうところの内部者の持論と密接である。逆に言うと、これまでの組織文化論では、それぞれの組織ごとにどのようなタイプのひとにリーダーシップが帰属されるかという話が、組織の中の武勇伝レベルにとどまっていた。その点を補強するのに、リーダーシップの規範の調査研究は資すると考えられる。

^{xvi} 金井 (1998)。

^{xvii} たとえば、Kotter (1988; 1990)。

^{xviii} 藤沢 (1987)。

^{xix} 小宮 (1996)。

(『国民経済雑誌』, 第177巻, 第4号, 1998年, 65-78. より)