

リーダーシップの本質（I）

神奈川大学経済学部教授
経済学博士 小山 和伸

はじめに

卓越したリーダーとして人々から仰ぎ見られることは、確かに世に普遍的な願望であるかもしれない。一国の君主や宰相ならずとも、ある場面場面において、人は一定範囲の集団や組織内で、リーダーたる役割から逃れることはできないからである。全ての人は、場合によってフォロアーであると同時にリーダーである。

部長は社長のフォロアーであると同時に課長のリーダーであり、課長は部長のフォロアーであると同時に係長のリーダーである。また、何らかの専門知識に基づいて上司を説得しなければならない場面では、職位が低くともリーダーシップの発揮が求められていると考えられる。

職場内の様々な場面はもとより、それ以外の様々な団体、町内会やPTA、同好会や家庭等々。他の人に対して、説得したり指示したり、要請したり、喜ばせたり、脅威を与えたり、あるいは逆に要求を受けたり、悲しまされたり、脅かされたり、およそ複数の人間

が相互に関わり合う様々な場面において、リーダーシップは普遍的な現象である。

職位や立場、地位や身分に関係なく、人が人に影響を与えようとする場面では、リーダーシップに類する諸現象が必ず現れると言って良い。すなわちリーダーシップとは、ある人が他の人を何らかの意図する方向に動かそうとする場面において、不可避免的に現れる社会現象なのである。

これまで、多くのリーダーシップに関する議論において、リーダーシップの優劣が論じられてきた。リーダーシップの質の高低、影響力の大小は、先ずリーダー自身の質に関わると共に、影響力を行使する焦点や仕方にも依存している。リーダーシップに関する古典的なアプローチは、歴史上の特定人物などを例にとつて、リーダー自身の人間性について分析を進める方法である。例えば、戦国時代の武将や元祿の赤穂義士、幕末の志士たちなどが、繰り返し繰返し様々な小説・演劇等を通じて、長年に亘つて脚色を交えながら、時には著しくはずれなものをも含みながら、分析され解釈さ

れ議論されてきている。

今一つのアプローチは、特定の人物批評から離れて、リーダーシップのパターン、リーダーシップ行使のスタイルを分類し、分析を進める方法である。社会科学としてのリーダーシップ論は、主としてこのアプローチに基づいている。このアプローチは、心理学の手法を応用し、またはアンケート調査を駆使して、リーダーとフォロアーの関係性の中に共通して流れている論理を探ろうとする手法である。

前者の手法は、人間的要素を失わずに分析が進められる利点があるが、ややもすると個別的人間性の問題に終始して、普遍的一般性に悖るうらみがある。他方後者のアプローチは、科学的な普遍性を抽出し得るといふ利点をもつが、リーダーシップというすぐれて人間的な問題が、何か無機的な要素に分解されてしまう危うさを感じさせる。

本論では、人間らしい感性や感化、感動といった活き活きとした素材を、いわば元素記号に分解することなく、生きた要素概念として活用しながら、かつ人間性の向上と人間同士の感応といった問題について、一般的妥当性を持ち得る理論に仕上げてゆく努力を試みてみたい。本論の成果が、自分自身の自己管理を出発点として、一対一の人間関係から大組織の統率に至る人間学として、かつ親子関係であれ友人関係であれ、あるいはビジネス組織であろうと行政組織であろうと、または職業的管理者であると否とを問わず、読者の要請如何によって、広く多様な普遍妥当性と応用可能性をもつ

リーダーシップ論となることを念願している。

序章 リーダーの資質

リーダーシップの本質は、ある意図した方向への献身に、理念を付加ないし強化し得る感化力にある。その方向が、善であるか悪であるかを問わず、またフォロアーに付加する理念をリーダー自身が本気で信じているか否かによらず、ある方向への献身に使命感を与えることができれば、そこにリーダーシップの本質は一応具備されているように見える。

しかしリーダーシップの本質は、フォロアーを当座に魅了する名演説や名演技、舞台装置や演出効果、あるいは様々な物的報酬とは異なる次元に存在する。リーダー自身やリーダーの率いる組織の体裁を繕う、社会的地位や栄誉、物的な便宜等々は、リーダーシップを機能させるための補完的要素に他ならず、いわばエンジンに対する車体のような関係にある。どんなに美しく車体を整えようとも、エンジンに欠陥があれば走行に支障を来すは必定である。一方いかにすぐれたエンジンも、それ自体で走ることはいかなる車体の欠陥はやはり故障の原因となる。

大がかりな演出や社会的な威信、気前の良い物的報酬などで、当面スタートしたとしても、肝腎の理念がまがい物であったり、リーダー自身が理念に反する資質を持っていれば、早晚組織は矛盾の前に頓挫する。

しかし他方、崇高な理念に本気で殉ずるリーダーでも、フォロ

アーの説得力に乏しく、多くの誤解を受け、組織を維持する最低限の物的資源にも恵まれなければ、組織の維持はおぼつかないことも確かなことである。

価値ある理念の必要性

どのような理念が善であり、また悪であるか。それは価値観によつて異なる、価値判断の領域であり、難しい問題である。しかし、リーダーシップの議論においては、世の中の是非善悪の評価とは別に、先ずリーダーがフォロアーを導こうとする方向を、リーダー自身が正しい価値ある道であるとの信念を本気で抱いているか否かが、当面重要な問題点となる。

リーダー自身は実は価値ある道であると確信していない理念を、何らか別の目的や理由のために、正当化して吹聴したり説得したりすることは欺瞞であり詐欺であり、かかるリーダーシップには、いかにそれがうまくいっていても、虚偽性と偽善性が付きまわっている。多くの場合、かかる虚偽性を孕むリーダーシップは、余り長続きせず短命である。それはリーダーの確信の弱さが、環境変化のインパクトに耐えられないからである。例えば、弾圧などの極端な環境悪化や、逆に大躍進のような順境に対して、表向きに掲げられた理念に忠実であり続けることが困難となり、組織維持に必要な日常的でたいいの場合地道な活動の維持が疎んぜられるようになる。要するに公式の理念や主義・教義や目的と、現実行動との矛盾が深刻化する結果に陥るからに他ならない。

しかし他方、リーダー自身が本気で信じる理念と矛盾しない公式の理念や教義・目的を、正直に掲げたとしても、それが極端に反社会的であったり、一般的な正義に著しく反していたり、ひどく品位に欠ける低俗なものであったりすれば、それは社会から反対されたり抵抗されたり、あるいは無視されたりするために、大きな影響力を長期に亘つて安定的に獲得することは困難であるに違いない。

ただし、独創的な理念がその独創的なるが故に、社会的に激しい反発を受ける場合もある。歴史上にも、政治や宗教的組織に散見されるかかる現象は、リーダーの（また同時にフォロアーの）理念に寄せる真意に対する、一種のテストであると言つて良い。

かくて、長期に亘つて存続し、さらに成長する組織を支えるリーダーシップの本質には、社会的に価値ある何らかの崇高さを備えた理念と、本心からその理念に傾倒する真摯なリーダーの資質が不可欠であることが明らかとなる。

真摯なリーダーの資質

利己的な利害得失に終始するような価値意識は、絶対に崇高な属性とは相容れないものである。「会社のために」という公共精神は、その会社の中ではともかく、消費者や他の取引業者、地域住民など多様な利害関係集団には、必ずしも崇高な理念としては受け入れられないであろう。

つまり真の崇高さは、より広いあるいは高次の公共性、利害関係者全体を包括し得る、国民・国家レベルの公共性を意識した視野を

必要不可欠と言われていると言わなければならないが、かかる高次元の公共精神はどこから生まれてくるのであろうか。

人間の自我の発達は、他者への認識と表裏一体であり、自己の認識は他者との相対的関係を認識し、あるいは推論し、相互作用を繰り返すことによって現実的に形成される。この他者概念は、家族から友人へ、そして相互に面接的ではない同窓生や卒業生、地域社会から郷土・国家へと拡大してゆく。

さらに、個人的な実体験は誰しも限られたものだが、かかる個人的経験を類推して、他人の悲しみや喜び、苦しみや楽しみを推論して感得することができる。このイメージーションの繊細さこそ、実は真摯なリーダーの資質の核心であると言つて良い。

掛け値なしの本当の苦しみや悲しみ、また本当の喜びに対する適切な配慮、同時にまやかしや欺瞞的な匂いに対する容赦ない敏感な感応、こうした繊細な公正さの有無が、崇高な理念の創造や理解に、いかに決定的かつ致命的な影響を与えているか、それはほとんど自明であると言ふより他はない。

では、かかる繊細な公正性はどこからくるのか。気高く価値あるものや、反対に卑俗ないし非道なものに対する無頓着や鈍感を恥入り嫌悪し憎む精神、真価を見極める心眼を磨こうとする絶えざる向上精神、こうした精神は、並々ならぬ苦難と試練の経験なくしては、全く体得不可能な資質であると言わなければならない。

向上精神について

なぜ人間は向上しなければならぬのか。それは内省的自意識という人間固有の特質の故である。あたかも角を持つ動物が、角の伸長を凌ぐ体格の成長を伴わなければ、自らの角の重みで身動きが取れなくなるように、自我意識の成長と人生経験とともに研ぎ澄まされてゆく内省的感覚に呼応して、人間性は充実・向上されてゆかなければならない。では、人間性の向上はいかにして遂げられてゆくか。

成功と栄達とは、誰しも願って止まぬものであるに違いない。真摯な努力が報われた結果としての成功はもとより、思いがけぬ僥倖でさえ、将来への可能性を拡げるといった意味で目出度いことには違ひなからう。しかし成功と栄達には、粘りけのある水飴の如く、抗しがたき怠惰と墮落への誘惑が潜んでいる。この誘惑を断ち切つて、成功をより壮大な達成へと積み上げる真面目な精進とその決意とは、実は手痛い打撃や失敗から生まれてくるのが少なくない。その意味で、小成は大成を排除してしまう危険性を持っているのかも知れない。人間の成長の上で、成功体験が重要な意味を持っていることは確かである。

しかし本論では、人生に不可避的につきまとう失意や失敗に着目して、人間性の向上のメカニズムを考え、リーダーシップの本質へと論を進めてゆきたいと思う。

「苦難を師とする者をば、我が師となすべし。」

真の苦難を知らぬ者は、決して卓越したリーダーにはなり得な

い。苦難から学ぶべきことはそれほど深く大きく、また大業に苦難はつきものである。苦難を知らぬ者は、苦難に喘ぐ人の身の上を我が事と思いやるイマジネーションに乏しく、すぐれて感性にかかる組織の団結力を創出することができないからである。その意味で、苦難に恵まれぬ人は本質的にリーダーとしての資質に悖る人であると言わなければならない。

しかし、ありがたいことに、苦難や憂いはつねに我々を取り囲んでいる。我々が現状に唯々諾々として甘んずることなく、発展的な志を抱きさえすれば、苦難は思春期の子どもの関節を襲う成長痛のように、未だ至らざる弱い部分に必ず降りかかってくる。

精神における苦難は、改善や強化を必要とするところを教えてくれるという点で、肉体における痛みに似ている。苦難なくして成長なく、成長無きところにまた苦難無しと言うことができよう。

些細な事柄に対する真摯な感謝の念、ささやかな人々に対するさりげなく温かい心遣い、信義を重んずる深い友情……、これらは真の苦難を知る人の証しであり、優れたリーダーシップの原点とすべきものに他ならない。

「希望を持って」と言われても

希望をなくして意気消沈している人に「希望を持って」と言うのは、貧乏に喘いでいる人に「お金を持って」と言うようなものである。絶望、失望、失意、落胆、表現はどうあれ、人生これなしにはあり得ない。程度の差こそあれ、生涯少しの残念もなく生きる人の

あるはずはない。問題はこの失意、失望なるものといかに向き合うかである。

時間は多くを流してゆく。大きな失意をも、時間はいつしかそれを削り取り、転がしながら流してゆく。それは解決と呼ぶには違和感のある、次元と質を異にする解消のプロセスである。川底をひどく傷つけながら転がり行く岩も、いつか粉碎され河床の砂となって堆積し、かつまた流れつつ他の岩を削りゆく……。

時の流れを味方に付けようと付けまいと、問題解決の要諦は問題の把握と分解にある。してみれば、失望なるものの構造と発生のメカニズムを探索することが、正しく失望と向き合う基本姿勢と言えるのではないか。本論の目的の一つは、かかる基本姿勢を模索することにある。

「希望」や「失望」は、気の持ちようだともいえる。しかし、気持ちほど自分の自由になりにくいものもあるまい。早い話が、怒りたくて怒っている人はまずまいし、笑いたいと思っても笑えぬことも少なくない。そこで自己統制や自己管理、自己暗示といった修練が話題になる。修行を積めば人生を達観し、失敗からも失意を生まず、むしろ却って希望を感じ得できるようになるかも知れない。

実際失意の種になる失敗や環境変化、見込み違いや裏切り、ライバルの不条理な優勢や理不尽な冷遇などは、それこそ時々刻々波の如く不断に押し寄せてくる。この波をいかに乗り切るか、それは一つにはこちら側の姿勢・気構えの問題であり、また一方、波の構造の把握に係る問題である。あたかも練達のサーファーが、迫りくる

大小多様な波の背を白く切り分けて、逆風に身を躍らせながら軽快に乗りこなすように、逆境を切り抜けてゆく術はないものであるうか。

本論では、氣の持ちようとか気構えといったこちら側の姿勢について、日常的な生活の知恵の如きものから多少とも精神修養的な対応に至るグラデーシオンについて考えてみよう。また、失意の原因となり得る多様な環境要因についても、その発生のメカニズムと構造とを検討してみることとしよう。かかる苦難の克服の中に、他者を鼓舞するリーダーシップの本質が息づいているからである。

第一章 失意の意義について

仏教に言う四苦八苦の一つに「求不得苦」というものがある。求めて得られぬ苦しみのことだが、その意味では求めるものが多く、望みが高いほど得られぬ苦しみもまた多大となると言えよう。チャレンジ精神といえは威勢がよいが、それは苦難と表裏一体の関係にあると言って良い。だから高望みをせず余り多くを望まないことが、苦難を回避する消極的な方法としてあり得ることは確かである。しかし、望まずにはいられぬところに真の苦悩がある訳で、そこに足るを知る「知足」なる自己修練の哲学的処方も意味を持つてくるのであろう。

しかし、他方苦難は幸福の門とされ、失敗は成功の素とも言われるのであって、得られざる苦しみを恐れて常に消極的対応に終始していたのでは、個人の進歩も社会の発展もあり得ないであろう。失

意・失望の積極的解決の第一歩は、失意の意義を探ることから始まる。そこに発展への種子が隠されているかもしれないからである。

第一節 目的と制約

目的と制約とは相互依存的な関係にある。制約は、目的が設定されて初めて明らかとなり、さらにその制約の克服が次の目的として定立されるからである。例えば飛行機のパイロットになろうと目的を立てた時、視力が制約として意識されるかも知れない。その時、視力の強化が次に目的として設定される。

その意味では、漠然とその日その日を生きてゆく分にはさしたる制約もなく、従って深刻な苦悩を感じることもない。何らかの多少とも高い目的を持つ時、目的達成の前途に立ちほだかる様々な制約が、絶えざる目的志向的な思索と行為の反復のうちに、降り続く雨に洗われる石畳の如く、その枠組みをくつきりと露わにしはじめる。

この制約が、我々の潜在能力と比較して、相対的に大きければ大きいほど、失意は大きなものとなる。失意が大きければ大きいほど、それは目的達成へ向かう意欲を挫くであろう。そこで、以下の如き一連の定理から失意の第一法則が成り立つ。

目的と制約の相互依存定理 1…制約は目的設定によって生ずる。

目的と制約の相互依存定理 2…制約の大きさは目的の高さに比

失意の定理 1

例する。

…失意は制約の大きさに比例し、潜在能力の大きさに反比例する。

失意の定理 2

…目的達成への意欲は、失意の大きさに反比例する。

失意の第一法則

…崇高な目的を抱く人ほど大きな失意にみまわれやすい。

人生の目標設定について

「若いうちに明確な人生目標を持って」とよく言われるが、この箴言の正当性は上記相互依存定理 1 および失意の定理 1 から明らかである。すなわち、若い時期に明確な目的を持って、その段階で目的達成を阻む様々な制約がはつきりと意識されるから、その制約克服に向けて、潜在能力向上のために若い力と十分な時間とを費やすことができる。逆に、若い時代を目的意識無しに無為に過ごしている、これといって明確な制約が現れることもなく、従って制約克服に向けた能力向上の努力もなされないまま年を経てゆくことになる。こうして青春期を過ぎて後、生活上その他の必要に迫られて何らかの目的意識を持つとき、はじめて様々な制約が明らかにとなる。この時、手持ちの小さな潜在能力に反比例して、失意は大きなものとなる。

潜在能力は、現有の能力と将来拡大可能な能力との和と定義され

る ($P = A_1 + A_2$)。例えば、いま石を割ろうとすると、石を持ち上げて岩に叩きつける方法がある。この時の腕力は、明らかに現有能力 A_1 である。もしそれで割れなければ、ハンマーをもつてくることもできる。このときハンマーは、拡大可能な能力 A_2 である。実際その場にハンマーを用意できれば、その時点でハンマーは現有能力 A_1 となる。ただし、ハンマーをもつて来るには、それなりの費用や時間を要する。それでもなお割れない場合、石を焼いて水で急速に冷やす方法もある。しかし、この方法を実行に移す（言い換えれば A_2 を A_1 に転換する）ためには、より多くの時間と手間を必要とする。

このように、将来拡大可能な能力 A_2 は、時間や手間を掛けて現有能力 A_1 に転換されるから、時間的切迫は A_2 を小さくする。上の例で、もし五分以内に石を割らねばならぬとしたら、石を焼いて水で冷やす方法は、拡大可能な能力として考えることはできず、潜在能力の範囲には入れられない。

いわば、 A_2 は時間の経過とともに減少してゆく、放射性物質のようなものである。その意味で若い時代の努力は、逐次 A_2 を A_1 に転換してゆくプロセスとみることができ。したがって、若い時期に人生を無為に過ごすと言うことは、徒に A_2 を目減りさせてしまうことを意味する。

何らかの明確な人生目標を持って、目標に対する制約が意識され、その克服に向けて活発に A_2 の A_1 への転換が促される。その時期が早ければ早いほど、 A_2 は大きな余地を残している。若くして明確

な人生目標を持つべしとの箴言、傾聴に値する所以である。

潜在能力顕在化の定理 1…現有能力 (A_1) は、一般に努力の増加関数である。

潜在能力顕在化の定理 2…拡大可能な能力 (A_2) は、一般に時間の減少関数である。

潜在能力の顕在化について

潜在能力を顕在化するものは意志である。前項で述べた A_1 も A_2 も、そのほとんどは多くの場合眠っている。 A_2 は将来拡大可能な能力であるから、採掘前の鉱物資源のように眠っている。しかし現有能力 A_1 も、「火事場の馬鹿力」と言うが如く、通常かなりの部分は眠っていると云って良い。

これら呼び起こし、覚醒させて具現化する契機こそ、意志の作用に他ならない。では、この意志はどこからくるか。これが要点である。意志は多くの場合、安穩とした悦楽から生じることはない。それは何らかの困難や不都合、悲哀や窮状から生まれる。意志には、世の中や人間に関する深い洞察の過程が不可欠だからである。その苦難が悲愴であればあるほど、意志は使命感へと昇華する。

我々は何であれものごとがうまく運んでいる時には、人間の性や世の中のあり方について沈思熟考しないものである。思わぬ失敗や事故・事件、悪意に満ちた(と思われる)裏切り、軽蔑や侮辱といったおよそ憤懣やるかたなき不快、失意の底に沈むような悲嘆と

際して、人ははじめて自己と他者、そしてそれが織りなす人間社会について深く考えるのが常である。

失敗や失意の底における悔恨と反省、羨望と諦観、自己弁護と呵責の念、他者への非難と寛容、人間社会全般に対する怨恨や慨嘆といった精神的煩悶のうねりは、立志発憤を練り上げる上で不可欠な攪拌工程であると言って良い。結果として練り上げられる立志発憤が、崇高で気高く建設的なものとなるか、あるいは利己的反社会的で破壊的なものとなるか、それは苦悩する精神の質によって決まる。神から悪魔に至るグラデーションのいずれにせよ、覚醒された意志はその理念達成に向けて行為を突き動かしてゆくこととなる。

その意味で、失意は意志を覚醒せしめる上で、一種劇薬的な効果を持っているとみることができ。

潜在能力顕在化の定理 3…潜在能力顕在化は、意志によって促進される。

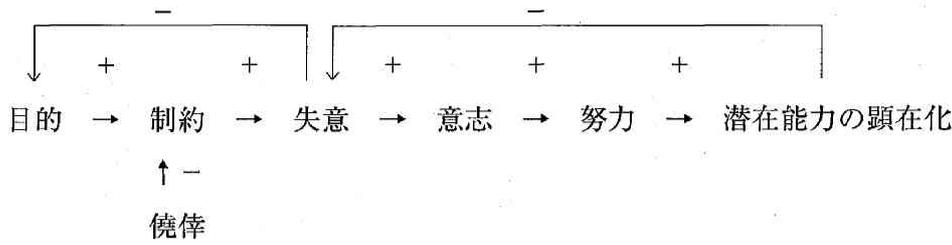
失意の定理 3 …意志は失意によって覚醒される。

失意の第二法則 …失意は、潜在能力の顕在化を促進する。

二種の失意ループ

以上に掲げた諸定理と法則から、失意を中心とする二種類の、相互に関連するループを描くことができる(図 1)。(図 3)を参照。

ここに、+ ないし - とあるのは、関連性の正負を表している。つ



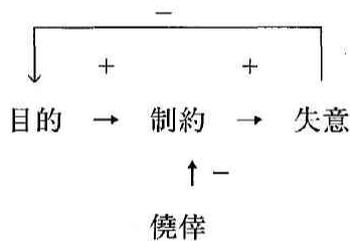
【図-1】 失意の法則連関図

他方、失意は目的達成に対する意志を喚起し、努力を増大させる。ここでは、失意が大きければ大きいほど、深く激しく意志が喚起されると仮定されている。意志の増大は努力の増大につながり、努力の増大は潜在能力の顕在化を増大させる。潜在能力の増大は、失意の減少としてフィードバックし、

まり、一方の増大が他方の増大をもたらすか、あるいは一方の減少が他方の減少をもたらすような場合、この相関を正の相関と言ひ、+で表す。逆に一方の増大が他方の減少をもたらすか、あるいは一方の減少が他方の増大をもたらすような場合、この相関を負の相関と言ひ、-で表す。

【図-1】 失意の法則連関図を略説

すると、先ず目的意識の明確化ないし目的追求行動の増大によって、制約にぶつかり制約に対する意識が増大する。制約への意識の増大は、失意を増大させ、目的追求の意識や行動を抑圧するかたちでフィードバックする。また、思いがけない幸運、僥倖は制約を減少させると考えられる。



【図-2】 苦惱ループ

満足意思決定モデルとは、意思決定者が求めるある一定の効用(満足)を実現するであろうと予測される代替案を選択する、というものである。このとき、意思決定者が求める効用の一定水準を、要求水準(または満足基準)という。そうした水準を超える代替案がなかなか見つ

それはさらに目的追求行動の促進としてフィードバックしてゆくことを示している。

ここで、失意を基準として左側の連関を「苦惱ループ」と名付け、失意より右側の連関を「克服ループ」と名付けることにしよう。以下、この二種類の連関について、順次考えてゆこう。

「苦惱ループ」

「苦惱ループ」は陰鬱な循環過程であり、いわば挫折の連関過程である。設定する目的が高度であればあるほど挫折に陥りやすく、目的の水準を次第に低下させてゆくモビリティをもっていると考

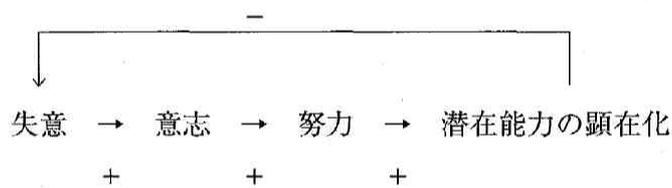
えられる。意思決定論において、H・A・サイモンが唱える満足意思決定モデルでは、目的達成(望ましい代替案の選択)が困難な時、要求水準の低下が起こるとされている。

らない場合、つまり決定環境が厳しい場合探索が繰り返されるが、それでも望ましい代替案が見つからないと、要求水準自体が低下して選択可能な代替案の中から決定に至る、と説明される。

勿論、要求水準の低下には苦痛が伴う。一般に要求水準の下降は、上昇時よりも緩やかであるといわれる。例えば所得の上下に伴う生活水準の上下なども、所得上昇(環境良好化)に伴う生活水準の上昇は比較的早いのが、所得減少(環境悪化)による生活水準の下降は比較的ゆっくりとしたものになる。それは、生活水準の下降には苦痛が伴い、抵抗感が作用するからである。要求水準の上下にも、こうした非対称性を仮定することができる。これをラチェット(反転防止付きの歯車)効果などと呼ぶことがある。俗に言う「贅沢になるのは早く、諦めるのには時間がかかる。」という現象を意味する。

「苦惱ループ」は、この要求水準低下をもたらす連関過程であると考えることができる。いま、克服可能な制約の高さを一定とすれば、高い目的を設定したもののほど大きな失意を経て、目的追求の意欲を減少させ、目的水準の低下に至る。この水準の低下が一挙的なものであれば、その挫折感は劇的で深刻なものになる。しかし、目的水準の低下が逐次的で漸進的なものであれば、水準低下は何回も繰り返されることになり、敗北感をまぬがれないであろう。

他方、僥倖の存在は制約をより小さいものにし、失意を回復させて、目的追求意欲を高めることになるであろう。逆に思いがけない不運、すなわちマイナスの僥倖は、制約を大きなものにするであろう。



【図-3】克服ループ

う。

「克服ループ」

克服ループは、勇ましく挑戦的な連関過程である。すなわち、失意によって返って目的達成への意志が喚起され、制約克服に向けた努力が始まる。努力の成果は、潜在能力の増大をもたらし、失意を回復して目的達成を促進する。

この場合、失意が大きければ大きいほど立志発憤が強く刺激され、克服ループのフィードバックによって、目的達成への意欲が強化されると仮定されている。

さらに、より重要な点は目的の質的高度化にある。すなわち、失意が大きく深刻な場合、自己の存在意義などの、本源的な問題意識に基づいた本質的な意志、使命感の如き意志が喚起され、この意志に基づく努力と潜在能力の顕在化を通じて、より意義深い目的への覚醒がもたらされることがある。

克服ループのフィードバックには、目的自体を達成できなかった以前の目的よりもかえって高度な目的に変換する作用を認めることができる。特に、失意によって喚起される本質的な意志が、従来求めていた目的に質的な変化をもたらし、より高度で高邁な目的へと

昇華してゆく作用は注目し値する。かかる目的の昇華作用をもたらす失意こそ、鉱物を溶かして純金を抽出する溶鉱炉の火に喩えられ、試練の炎に他ならず、リーダーシップの本質を形成する必須の工程と考えて良い。

前述の意思決定論によれば、要求水準の上昇は決定環境の良好な場合に起こる。つまり、求める水準の代替案が比較的容易に見えてくる状況が続くと、決定者の要求水準は次第に上昇する。しかるに、克服ループのフィードバックによる「昇華作用」は、これとは逆に失敗による失意を契機として、目的の質的高度化がもたらされる局面を意味している。

目的達成に制約はつきものであるし、目的が高いほど制約も高いが故に、高邁な目的を設定すれば「苦惱ループ」は、僥倖に恵まれない限りほとんど不可避である。要は「苦惱ループ」を経つつも、いかにこれを脱却して「克服ループ」に導入せしめるか、そこにリーダーシップの本質があると言って良い。

「克服ループ」への導入、「目的の昇華作用」については、第3章向上性のリーダーシップにおいて論ずる。次節では、目的達成に向かう制約への対処について考えてみよう。

第二節 制約への対処

目的の設定が、制約を明確化させる点については既に述べた。目的的追求行動は、この制約への対応と同値である。制約克服のための手段は、手段獲得を目的としたより下位の具体的な手段を導き、い

わゆる目的と手段の連鎖構造を形成する。結果として、制約の克服に至らなければ、この連鎖構造は「苦惱ループ」の循環過程に入る。しかし、解決困難な制約に基づく失意が、意志を喚起して再びより高次の努力過程に導かれれば、問題解決活動は「克服ループ」入ることとなる。

問題と解法のハイアラキー

明確な目的によって目前にはつきりと姿を現した制約は、同時に目的達成のための手段を明確化する。例えば、機械の故障の原因がある部品の不良にある場合、その部品が健全な機能の制約であるが故に、その部品の改善が正常化のための手段となる。あるいは、資金力が目的達成の制約として明らかになることは、同時に資金力がその目的達成の手段であることが明らかになることと同義である。

かくして目的追求行動は、制約として立ちはだかる石垣によじ登るように、いわば制約に導かれて目的に近づき行こうとする。すなわち、目的達成の制約となつてゐる手段を手に入れることを次の目的とし、さらにその目的達成の手段を考える一連のプロセスが形成される。いわゆる「目的-手段の連鎖構造」の設計である。⁽²⁾

ただし、目的達成のための手段は一つとは限らない。いま、ある問題E₀の解決ために取り得る方法が二つ (m₁, m₂) あつたとしよう。この時、もしm₁を取るとm₁に特有の問題E₁が生じてくる。従つてm₁の選択は、m₁によって引き起こされる次の問題E₁の解法を捜すことへと続いてゆく。同様に、もしm₂をとればm₂にまつわる独特な

問題 E_2 が生じてくる。従って、 m_2 の選択は m_2 によって引き起こされる次の問題 E_2 の解法探索へとつながっている。

例えば、ある機械部品の摩擦の問題があったとしよう。摩擦解消の手段として、オイルを塗る方法 m_1 と、材質仕上げそのものを平滑化する方法 m_2 があつたとしよう。オイルによる解決法には、オイルの焦げ滓の処理という独特の問題 E_1 が付随して生じてくる。材質平滑化には、工程設備の高度化問題 E_2 がつきまとってくる。

複雑な問題の場合、 E_1 や E_2 は m_1 ないし m_2 を実際に取ってみないと分からないことが多い。ある解決策の向こうに控えている次なる問題は、解法選択の前には予想の域を出ないのであつて、解法を選択の後に初めてはつきりと姿を現す。その意味で、問題と解法はハイアラキー（階層構造）をなしていると考えることができる。

A 社に就職すると生じるであろう問題と、B 社に就職すると生じるはずの問題を比較考量して意思決定は行われる。しかし実際の選択は、予想よりも鮮明かつ具体的に、あるいは予想に反して様々な問題を生み出す。それらへの解法は、さらに次の解決しなければならぬ問題を生んでゆく。A さんとの結婚と B さんとの結婚と、事例を置き換えても全く事情は同じである。

ことほど左様に、いわば人生とは遠大な目的—手段の連鎖、問題と解法のハイアラキーを辿り行くことに他ならないと観ることもできる。

階層連鎖と輪環連鎖

今述べたように、目的と手段が次々に階層的に連なる構造をなしているとき、これを階層連鎖と呼ぼう。この場合、大目的の達成に登り行くためには、より具体的に細かく分解された手段に対処してゆけば良い。

しかし、なかにはそううまく階層的に分解できないような問題もある。子ども向けのトンチ問題などで出てくる、終わりのない循環的な問題の例を考えてみよう。川に行つて水を汲みたいが、バケツに穴が開いている。穴を塞ぐために藁を使おうと思うが、藁が長すぎるから適当な長さに切らなければならない。葉切り包丁を持つてくるが、ひどく錆びていて切れない。これを研ごうと砥石を持つてくるが、これがカラカラに乾いていて使い物にならない。水で濡らして使いたいが、水を汲むためのバケツには穴が開いている。

このように、目的達成のための手段を辿つてゆくと、もとの大目的に戻つてしまうような目的—手段の連鎖を、いま輪環連鎖と呼ぶことにしよう。世の中に、こうした性質を持つ問題は少なくない。

例えば、世に広く自分の曲を何とか流行らせたいと念願する、売れない作曲家がいたとしよう。いくら良い曲を書いて、やはり販売力のあるレコード会社に買ってもらわなければならないと考えたとしよう。しかし、無名の作曲家の作品はなかなか大手の会社には受け入れられない。そこで彼は、有名な歌手に歌ってもらえさえすれば、と考える。しかし、著名な歌手はかかる野心を持つ無名の作曲家に、なかなか会おうとしない。つまり、有名になることこそ、決め手となる重要な手段であると言える。有名になるためには、テ

テレビでも出演するのが一番の手段である。では、テレビ出演の依頼を勝ち取るためにはどうすれば良いか。彼の曲が大ヒットでもすれば、テレビに出ることはできそうである。つまりは、自分の曲をヒットさせるための一番の方法は、その曲をヒットさせることである、ということになる。

先の川の水汲みの例題は、私のゼミナールで学生達に解決策を議論させたところ、穴の開いたバケツと藁と包丁と砥石を全部一緒に持って川へ行き、そこで包丁を研いで藁を切り、バケツに栓をして水を汲んで来たら良い、という案が出てきた。これは誠に妙計というべきである。

しかし、売れない作曲家の例題には、かかる妙計はなかなかありそうにもない。ギターを抱えて街角に立ち、自信作を直に広い世間に問うという、小さなボートひとつで大海原に漕ぎ出すような努力の緒につくか、大手レコード会社や大物歌手相手にどんなに馬鹿扱いされようとも、しつこく自作の売り込みに駆け回るか、いずれにせよ輪環連鎖の周辺をぐるぐる回りながら、真綿の手玉で堅く封印されたくす玉を割るが如く、少しずつ手段・目的に打突を与えながら、思いがけぬ僥倖を待つより他はありそうにもない。

畢竟、輪環連鎖攻略の正攻法は、ローラーを回すリスの如き徒勞に悩みながらも、小さなチャンスをもれなく生かし、少しづつ毛羽立つ糸口を見つけては、これを注意深く引いてみる地味な努力を、環状の目的―手段連鎖の輪の中でグルグルと繰り返し、実績を積み上げてゆく以外にはないと言えよう。

飛躍への起爆剤としての制約

達成困難な目的を放棄せず、大きな制約への解決努力を繰り返すこと、言い換えれば「克服ループ」の循環過程を反復することによって、当初思いがけなかった高い目的を達成することがある。すなわち、絶えざる努力によって顕在化された潜在能力が、当初必ずしも企図されなかったより高次の目的達成への飛躍を実現する現象である。

例えば、雪深い山林で良質な木材に恵まれなかったドイツにおいて、かえって鉄鋼船が世界に先駆けて開発され、工業立国のインフラを形成した事例などがこれにあたる。深い根雪をかくぐって芽吹く木々は、皆根元から湾曲し、かつ根雪にあらがう若木時代にその養分を消耗するためか、等しく先細りの形状をなしている。

太く真っ直ぐな樹木に恵まれないという自然環境の制約、良質な建材が得られないという制約によって、ドイツは木造船よりも余程手間のかかる鉄鋼船開発への努力を余儀なくされ、結果として製鉄・工作機械・造船といった近代産業社会の技術的インフラの整備へと導かれてゆく。

制約は、それがなければ到底踏み出さなかった手の込んだ手法、より周到で用心深い、または思い切った方法へ踏み込ませる。大きな制約を克服するためのその努力によって、達成される目的が思いも掛けぬ高みに至ることがある。

一八世紀初頭、スコットランドが大英帝国に併呑されると、スコットランドのウイスキー・メーカーには重税が課せられるように

なった。しかし、この思いがけぬ不運(負の僥倖)は、意外にもウイスキーを飛躍的な発展へと導いてゆく。重税を逃れようとした酒造業者たちは、山間部に入って密造を始めた。徴税官の目を逃れるため、酒造業者たちは石炭の変わりに山間部で採れる泥炭(ピート)を使って蒸留し、新しい榿樽の変わりに当時山間に投棄されていたシェリー酒の空き樽に詰めて隠し、これを少しづつ運び出した。はからずも熟成期間をおくことになったウイスキーには、樽の匂いとシェリー酒の色合いが移し込まれていた。しかも、火力の弱い泥炭で時間を掛けて蒸留したことによって、ピート臭という独特の土臭い香りをも具備するようになった。無色透明な蒸留酒と一線を画するウイスキーの三大特長とされる、ピート臭・樽香・琥珀色は、重課税という制約を逃れようとした密造酒時代に因らずも生み出された。

勿論、税金逃れも密造酒も推奨されるには及ばないが、制約が意外な飛躍への契機となった事例として興味深い。このような事例は、他にもたくさんある。我が国でも、古くは江戸幕府の禁制の故に、芸術的水準を飛躍させた歌舞伎もその一例であろう。歌舞伎は、江戸初期の出雲阿国をその発祥とすると伝承されているが、当初は卑俗なレベルであったという。幕府の度重なる禁制で、女性や少年の上演が不可能となり、筋書きを重視した演目に移行を余儀なくされ、女形などの独特の芸風も相まって、江戸文化を担う第一級の芸術に飛躍してゆくこととなる。

近くは、燃費の低い国産車の世界市場への台頭を挙げることがで

きよう。石油のほとんど全てを輸入に依存する我が国では、もともと石油価格が高かったために、当初から燃料効率の良い低燃費車開発が重視されていた。一九七〇年代、二度に亘って原油価格を急騰させたオイルショックは、石油を全面輸入に頼る我が国産業界の息の根を止めるかに思われた。しかし、石油価格急騰の故に急増した低燃費車への需要のおかげで、かえって日本経済は一時米国を凌駕するほどの繁栄を謳歌するに至る。

世界人類史を広く見ると、古代文明は大河の流域で水や肥沃な土地に恵まれた地方で発達したとされているが、近代史を見るとむしろ冬の厳しい寒冷地に文明の発達を見ることができ。一年中果物がなかり、裸で暮らせるいわゆる常夏の地方に比べて、厳しい冬に備えなければならぬ寒冷地において、むしろ衣食住を保全するための諸技術が発達したと考えることができよう。

制約は、我々の前に立ちちはだかる石垣のようなものである。我々の行く手を阻むこの障壁は、これ乗り越えようとこれによじ登ることによって、我々を高みに至らしめる。要は、制約をよじ登っても乗り越えようとする意志の問題である。目前の制約に呆然と立ちつくす失意を、いかに意志を喚起する火種に変換し得るか、ここに「克服ループ」への導入を促す、リーダーシップの本質がある。次節では、このリーダーシップの本質に関わる、理念の問題について検討を進めてゆくことにしよう。

第三節 目的と理念

第一義的な大目的は、理念から生まれてくると考えることができず。理念とは、行為主体の理想・信念・信条等を意味する。理念は、その人の価値判断に属し、美と醜および善と悪の基準となる意識を構成している。博愛や人類愛・愛国心などの高邁な理想、崇高な信念は、勿論理念の範疇に入る。しかしここに言う理念とは、高邁な理想は勿論、憧れや好き嫌いの趣向の様な比較的軽いものから、もっと深い執念やおぞましい怨念といったものまでを含む概念とする。つまり、その人間の本質をなす、なくてはならないこだわり、あるいは非常に強固な思い込みの様なものを意味すると考えればよい。

この理念が強ければ強いほど、「克服ループ」への導入を促進すると考えられる。また、理念が具備する公共性が高次元であればあるほど、多数のメンバーの同意を得ることができると考えることができる。

価値判断と事実判断

自然科学であれ社会科学であれ、価値判断と事実判断は峻別されなければならず、また現に峻別して学問分野は構成されていると言つて良い。自然科学の世界において、この傾向は特にはっきりとしたかたちで維持されている。例えば「理学」と称される分野は、全て事実判断に関わる領域である。物理学は物の理学であり、病理学は病気の理学である。

物理学では、「光の速さは秒速三〇万キロメートルである。」と表

現される。病理学では、「これこれが、ガンの原因である。」と表現される。事実判断に類する学問分野は、実証分析に関わる分野であり、「〜である」と表現される特性をもっている。

これに対して、価値判断とは何らかの是非善悪の裁定を経由した結論を意味している。工学や医学はこの範疇に属し、規範分析に関わる分野を構成する。規範分析は、「〜すべき」と表現される特性を持つ。例えば、「空を飛ぶためには翼の形状は、これこれにすべきだ。」とか「ガンの治療には、これこれの薬を投与すべきだ。」というように。

こうした規範的な結論は、必ず何らかの価値判断を通過している。前述の例に関して言えば、飛行機製造のための「べき論」(規範分析)では、空を飛ぶと言うことに対してプラスの価値判断、肯定的な価値判断を通過している。医学の場合でも、「健康と延命」を善とする価値判断を通過している。

すなわち、規範分析は事実判断からオートマティックに導かれるわけでは決してなく、必ず何らかの価値判断を経由して導かれる⁽³⁾。通過する価値判断が、余りにも一般的普遍的なものであると、価値判断を経由していることが意識されず、あたかも事実判断から自動的に規範的処方⁽⁴⁾が導かれているかの如き、誤解が生じることがある。例えば、事故で大けがをして倒れている人を見れば、誰でも当然救急車を呼ぶ。出血多量の患者を見れば、誰でも輸血を当然と考える、と思われるかも知れない。しかし、この事実認識から処方への、すなわち実証から規範への接続には、「健康と延命」を善とす

る価値判断が作用していることを忘れてはならない。

実際、「神の意志に背く輸血・延命」を悪とする価値判断をもつ、ある宗教の信者が、事故で重傷を負った息子への輸血を最期に至るまで拒否し続けた事例が存在する。かかる特異な価値判断に遭遇するとき、われわれは改めて当然と思われる処方も、それが規範分析である以上、やはり一定の価値判断を経由していることに気づかされる。

また、生物化学兵器の製造などの場合には、同じ病理学の実証分析に依りながらも、医学的処方とは正反対の「べき論」が構想される。それは、生物兵器の製造には医学とは反対に、病気の蔓延と死を善とする価値判断が組み込まれるからに他ならない。

価値判断としての理念

理念は価値判断であり、理念に基づく大目的も価値判断に属する意思決定である。これに対して、大目的を実現するための手段や、この手段を中間目的とするより具体的な手段は、事実判断に属すると言つて良い。

自らの理念を実現するための大目的は、理念に基づいて設定される。しかし、その大目的達成のための手段は、一応理念と切り離された事実判断として、目的達成に有効な方策が順次選択されてゆく。例えば、宇宙へのロマンや宇宙空間での国家覇権の理念のもと、宇宙開発の大目的を設定するか、資源確保の理念に基づいて稀少資源の宝庫たる深海海洋開発を大目的とするか、そこには価値論

争の余地がある。しかし、一度宇宙開発が大目的として設定されれば、その大目的達成に向けての手段は、ロケットの開発であり、さらにロケット素材の開発であり、ここにはほとんど価値論争の余地はない。あるのは、理学的により効率的なロケットの形状や、素材の強度などの特性に関する事実判断レベルの論争である。

同様に、深海開発が大目的として設定されれば、その手段は深海艇の開発であり、艇の開発に向かうそれ以降の問題解決過程決定は、艇の形状や機能、必要な装備や材質などの事実論争が中心であり、価値論争の余地は通常ほとんどないと言つて良い。

以上のような、価値判断と事実判断の峻別は、自然科学の分野では比較的鮮明である。しかし、社会科学の分野では、その境界がややもするとあやふやになりやすい。例えば経済学では本来、経済原論で経済現象の実証分析を行い、経済政策論で規範分析を行うという分担になっている。ここで規範分析には、平等を善とする価値判断、利得や効用の増大を善とする価値判断等が判断基準とされている。ところが巷間に溢れる経済論の中には、経済の実情を事実として説明しているのか、こうすればもつと良くなるとして「べき論」を主張しているのか、あるいはその両方なのか判然としない論説が散見される。社会科学分野におけるかかる現実こそ、社会学者マックス・ウェーバーをして、規範と実証の峻別を力説せしむる所以である。

価値論争は理念の対立

もし、現実的事実に基づきつつある政策を述べるのであれば、政策はある価値判断に基づく現実への操作であつて、決して事実判断からオートマテイクに導かれてはいない点を論者は銘記しなければならぬ。激しい貧富の格差という現実を見たからと言って、決してその事実から自動的に「累進課税」の様な政策が出てくるわけではない。その根底には「人間の平等」を善とする価値判断が息づいていることを忘れてはならない。同じ現実に向面しても、価値判断が異なれば取るべき政策は異なってくる。

例えば、現世の格差を前世からの因縁として捉える価値判断が優勢な社会では、現実の格差を敢えて人為的に平準化する政策は忌避されるであろう。また、華麗な宮殿の如き社会資産が、後世貴重な観光資源として広く利益をもたらしている経済効果を論拠として、社会的富の偏在(分配の不平等)を是とする価値判断に立てば、「累進課税」とは異なる税制が生み出される。

経営学においても、それが企業経営の事実を説明しているのか、あるべき経営の政策を論じているのか、判然としない理論が多く見られる。経営学の場合、政策論は企業の成長や増収を善とする価値判断に基づいていると言つて良いが、他に社会的責任を負うべきとする規範基準もあり、価値論争の余地が残されている。かかる価値論争の余地があり、価値判断の如何によつて、同じ事実判断から導かれる政策論が大きく変わる政策分野の理論においては、論者は自分の価値判断を明示する公正さを意識した方がよいであろう。

これは、近年議論になつて「安楽死」や「尊厳死」の問題に

も同断に言い得るところである。「死に対する生および延命」を善とする医学に対して、「安楽死」や「尊厳死」は、明らかに異なる価値判断を提起していることを知らなければならぬ。その意味で、現場の医師による「尊厳死」の決断は、あたかも会計士や税理士による会社「清算」の決断のようなものである。それは、工学的な技術論としての医学や経営学の範疇を超えた、哲学的ないし宗教的な領域に他ならない。

すなわち、価値論争は理念の対立に他ならず、社会諸現象の因果連鎖の根源に分析可能な天の哲理を前提とするか、人知を超えた神の意志を前提とするか、魂の不滅を信じるか否か、といった信念・信条の領域に関わつていふことを知らなければならぬ。

大目的を掲げ得るリーダー

本節の冒頭、大目的の設定が理念に関わることを述べた。従つて、大目的を掲げ得るリーダーとは、何らかの明確な理念を持つてゐるはずである。その意味で、真のリーダーとは価値論争に耐え得るものでなければならぬ。燃えるような理念に導かれて、万人を魅了するような大目的を掲げ得るリーダーは、目的設定の段階で既に目的達成要件の半ばを満たしていると言つて良い。なぜならば、燃えるような理念こそ目的達成への執念を決定し、魅力的な大目的はメンバーの協力を惹き付けるからである。

換言すれば、大目的はその設定段階において、既に達成要件の半ばが決められていると言ふこともできる。すなわち、第一にその大

目的がリーダーの眞の価値理念にどれほど深く根ざしたものであるか、第二にその価値理念がどれほど高い公共性を有したものであるかである。前者は目的達成への意欲の強さ、執念深さを決定し、後者は賛同者の広さを決定するからである。大目的の理念に根ざす、その根の深さが目的達成意欲の強さを決定づけ、その理念の公共性が賛同するメンバーの広さを規定する。

大目的設定の後には、合理的な目的―手段の分析によって、目的達成への筋道がつけられなければならない。すなわち、大目的達成のための代替的な手段が検討され、さらにその手段を得ることを中間目的とするより具体的な手段、その手段獲得を小目的とするさらに具体的な手段というように、問題解決に向かう合理的な連鎖構造が設計されなければならない。

ここで、大目的の設定はすぐれて文学的な才能に依存しているのに対して、合理的な目的―手段の分析過程では、むしろ理数学的な才能に依存するところが大きいと言えよう。しかしこの場合、必ずしも一人のリーダーがこの両方の才能を備えていなければならないとは限らない。チームとして、複数のリーダーが役割を分担し合うこともあり得るからである。文学的才能にものを言わせて、多くの人々の夢をかき立てるロマンティックな大目的の掲揚に力量を発揮するリーダーと、これを実現するために算盤をはじきながら、具体的かつ現実的な目的―手段への分析に力を発揮するリーダーがいれば良い。要点は、かかるリーダーのハーモニーの問題であり、組織論の問題である。

理念に背く手段の選択

大目的が、理念からもたらされることは既に述べた。つまり、大目的とは理念を実現するために、到達しなければならぬ着地点を意味する。しかし、いまこの大目的を達成するために、その根本をなす理念に反する手段、あるいは大目的の自体に反する手段を選択しなければならぬ場面を考えてみよう。

環境状況によっては、大目的達成のために大目的に反する手段を選択するという、やむを得ざる迂回路がとられる場合がある。かつて、法王選挙に賄賂が横行していた時、断じてこの悪弊を絶ちきろうと志を立てたある枢機卿は、賄賂によって法王の座に着き、法王権限を以てこの悪弊を絶ち切ったという。本来の大目的の大義の前に、手段選択の小義を犠牲にする、いわゆる「大義小義を滅す」迂回路である。最も大切な理念も、とりあえず表向きにはうち捨てて、理念成就の端緒に就こうとする意思決定である。

しかしこの決定は諸刃の剣であり、理念や大目的に反する手段を選択しているうちに、反対勢力に組み込まれて動きが取れなくなるかも知れない。いずれ迎える大反転の機会を伺いながら、自らが本来与するはずの勢力と反目し続けなければならず、この反目の結果によっては、勝つても負けても反転の機会を失うリスクが高い。もし勝てば、本来自らが与する理念の勢力は既に弱体化しているから、反転後の立場は危うくなる。しかしもし負ければ、反転は勝者勢力におもねる卑怯な変節と見なされるに違いない。

忠臣蔵の芝居では、当初より一貫して仇討ちの意志を明確にせ

ず、あるいは否定さえしてみせる大石内蔵助の深慮遠謀が、大きな見せ所となっている。これは勿論、幕府の監視の目を欺くための腹芸でもあるが、改易された浅野家再興の道に活路を求めていたためでもある。

しかし、この場合ももし仇討ち急進派が少人数で吉良上野介を襲撃して、本懐を遂げてしまっていたら、大石派の立場はどうなっていたであろうか。無論かかる離反集団を生まずに、浪士団をまとめ上げたリーダーシップにこそ、大石の人間の力量の真骨頂があるわけだが、現に鍋島藩の山本常朝などは、二年余に亘る迂回路に苦言を呈している⁽⁵⁾。

だが他方、複雑かつ不確実な、あるいは反対勢力が優勢な厳しい環境においては、短兵急な急先鋒のみで理念は実現できるものでもない。時として、矛盾や曖昧さを孕んだ手段・手法の迂回路が余儀なくされる場合もあることは確かである。

いずれにしても、理念・大目的に反するあるいは矛盾する手段の選択には、かえって余程の信念の強さが求められる。さもないと、反転の機会を逸してしまったり、結果日和見的な不決断に終始したり、相手方に取り込まれていわゆる「ミイラ取りのミイラ化」に陥る危険もある。組織を率いる場合には、リーダーの信念は一層固くなければならず、かつその強い信念をメンバー間で共有するために、有効な方法が講ぜられなければならない。

【注】

- (1) H・A・サイモン『システムの化学』稲葉元吉他訳 パーソナルメディア
- (2) C・I・バーナード『経営者の役割』山本安次郎訳 ダイヤモンド
- (3) M・ウェーバー『職業としての学問』
- (4) H・A・サイモン前掲書『システムの科学』
- (5) 三島由紀夫『葉隠入門』新潮文庫