

リーダーシップの本質(Ⅲ)

神奈川大学経済学部教授
経済学博士 小山和伸

第二章 向上性のリーダーシップ

向上性のリーダーシップとは、向上性を重視し向上を促すリーダーシップを意味する。

ここで向上性とは、フォロアーは勿論リーダー自身をも含む、メンバー全ての向上を意味している。すなわち、リーダーはフォロアーの向上性に注意を払って、向上を重視して対応すると同時に、自らも組織メンバーとの相互交流によって向上を図る、リーダー自身も向上を目的とする、そういうリーダーシップを意味している。

リーダー自身が自らの向上を真剣に考えることは、フォロアーに向上への確信を抱かせる上において、極めて重要な意味を持つている。フォロアーのリーダーに対する信頼醸成の要件として、よく率先垂範が挙げられるが、リーダー自身の成長・向上への熱意は、いわばフォロアーに対する成長・向上の促進に対する率先垂範であると言えよう。

第一節 フォロアーへの感化

以下では、先ずフォロアーへ向上を促すリーダーシップについて、第一章第一節において論じた「失意の法則連関図」に即しながら考えてゆきたい。向上性のリーダーシップは、苦悩ループから克服ループへの転換を促すメカニズムを備えていなければならない。向上性のリーダーシップは、フォロアーに対して意義ある高い目標を設定し、それに対する果敢なチャレンジを喚起するところから始まるが、早晚それは多くのフォロアーを、苦悩ループに追い込む結果になりかねないからである。

高い目標への挑戦を促す場合、目標が高邁なものであればあるほど、また目標達成への義務意識を高めれば高めるほど、必然的にフォロアーは苦悩ループの循環過程に陥りやすくなる。責任ある向上性のリーダーシップが、苦悩ループから克服ループへの転換メカニズムを絶対に具備していなければならぬ所以はここにある。

高い目的への動機づけ

向上性のリーダーシップの第一歩は、フォロアーに対して高い目的に本気で取り組む意欲を引き出すことから始まる。前章第二節で論じた、欲求五段階階説に即して述べるならば、高い目的への動機には自己実現欲求が、直接的に重要な役割を果たすと云って良いであろう。しかし、困難を伴う何らかの高い目的への動機には、自尊の欲求やより低次元の諸欲求も勿論関係している。かかる欲求構造を意識して、適宜多様な欲求をそれぞれターゲットとして、高い目的の実現動機へ有効に転化し得る刺激を、調合しなければならぬ。

この刺激の調合は、低次元の自己保存のための利得から、崇高な社会的使命に至る動機づけの配合比率を意味している。すなわち、刺激によって覚醒すべき欲求ないし価値意識を、崇高な理想と現実的な自己保存とを両極とするグラデーションとして捉え、動機づけ策をその両極の線上に位置づけることができる。〔図―5〕

先ず、最も高い理想に訴えることによって、高い目的の実現へ動機づける場合について論じよう。これは、高い理想を喚起しまた付加して、何らかの困難な高い目的を追求することの意義、それに取組みなければならない使命感といったものへの教導を意味している。C・I・バーナードが「理想の恩恵」と呼んだ、メンバーにとつての心理的な誘因がこれに当たるのであるうし、具体的な動機づけ方法としては、F・ハーズバーグの言う、達成感・承認・責任などの動機づけ要因に働きかけることによる教導が中心となるに違いない。

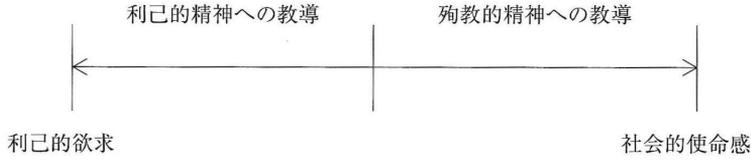
この教導のエッセンスは、目的達成がもたらす社会的貢献は勿論、目的そのものが具備している高邁な理想の意義を感得せしめるにある。すなわち、目的の達成いかんによらず、目的の拠つて立つ理想への注力それ自体に意味があり、それが気高い行為であるとの自信と信念、遭遇する困難を理想が高邁なるが故の試練として、抱く理想の価値の証しとして実感できる確信、といったものを付加することにある。要するに、自分たちがやっていること、やろうとしていることが絶対に正しいとの信念を付加することである。この信念こそ、行為の結果や成果とは一応独立に、献身的ないし犠牲的な努力そのものに充実感を感じ取る価値観の原点である。

かかる価値観の付加を、「殉教的精神への教導」と呼ぼう。この教導プロセスについては、次章において詳しく論ずる。

次に、自己保存の現実立って、利己的な欲求を刺激することによって、何らかの高い目的へ動機づける方法について論じてみよう。これは、何らかの高い目的を実現したときに得られる、物的・社会的な利得を意識させることによって、目的達成へ動機づける方法である。例えば、目的実現に伴う経済的利益や効果、社会的な威信・名誉といったものを意味する。これを今、「利己的精神への教導」と呼ぼう。

動機づけの調合

あらゆる目的への動機づけを、この二種類の教導を両極とする利他主義と利己主義のグラデーションとして位置づけることができ



【図-5】 教導の二側面

「義賊」の如き公的意義づけが作用している。教導に関して、いまま少し具体例を参考に考えてみよう。何代かに亘って続いている医者の中で、子どもに家業を継がせようと動機づける場面を想定してみよう。医師としての社会的使命、先祖伝来の遺志などを強調するのは、「殉教的精神への教導」に類する動機づけである。

る。

ただし、ここで目的達成によって得られる、個人的な報酬などを強調しすぎると、高適な理想との間に矛盾を生じる危険がある。

「殉教的精神への教導」においては、一般に個人的利得のような誘因は、二次的なものとして控えめに暗示されねばならないであろう。

同様に、いかに利己的な欲求に依存するとしても、公的奉仕の側面、社会的な体面や大義名目が、教導において重要な意味を持つことは注目に値する。例えば、盗賊団の如き極端に利己的な動機に基づく組織でさえも、「社会的不平等の是正」や「偽善的正義への挑戦」など、身勝手ながらも何らかの社会的使命感の要素を必要としている。いかに砂漠の植物といえども微少な水分を含んでいるように、いかに利己的な組織でもメンバーの継続的な動機づけには、「義賊」の如き公的意義づけが作用している。

これに対して、医師としての高収入や社会的威信、世間的な信用度などを強調するのは、「利己的精神への教導」に類する。こうした教導は、マイナス方向にも用いられる。つまり、止めさせたいと思う行為に対して、その行為の経済的不利益を説得したり、社会的価値の低さ、公共的観点からの低俗さなどを説得する方法である。利己的精神に重きのある動機を挫くためには、その利得が予想以上に少ないこと、あるいはより利得の高い代替案を提示できれば良い。

しかし一般に、動機が社会的使命感に強く惹き付けられているほど、すなわち殉教的精神に導かれているほど、それを放棄させることは困難となる。例えば、哲学者の崇高な社会的使命に動機づけられて、哲学者を志望する実業家の子息に、家業を継がせたがっている父親は、学者の収入が実業家のそれとは桁違いに低いことを強調するかも知れない。これは「利己的精神の教導」をマイナスの方向で行う例である。また、哲学者の研究の多くが、空理空論に過ぎないと説くとすれば、これは「殉教的精神への教導」をマイナス方向に用いた例と考えることができる。

社会的使命感を挫く上においては、マイナス方向であれプラス方向であれ「利己的精神への教導」は、逆効果となる危険が高い。学者の所得が実業家に比べていかに低いか、逆に実業家の所得がいかに高いかをどんなに説得されようとも、否、世俗的利得の僅少なるが故に、彼が哲学者に崇高さを見出しているのだとすれば、かかる説得は彼をますます哲学者に傾倒させるに違いない。

また、「殉教的精神への教導」をマイナス方向に用いて、例えば哲学者の空理空論を批判してみても、だからこそ自分が真の哲学研究をしてみせるのだと、若い魂はいっそう社会的使命感を燃やすかも知れない。この場合おそらく有効な方法は、子息の社会的使命感に訴えて、真に生きた哲学の攻究と実践が、生活に密着した実業を通じて数多くの人々とふれあう中にこそあると、説得する以外にはなさそうである。

かくして動機づけは、純粹に利己的な精神から純粹に社会的な使命感に至る欲求のグラデーションに対して、フォロアーの心的状況に適応した刺激の調合として理解することができる。

熱意を支える期待値

人間のある行為に対するやる気は、その行為の成功確率と成功によって得られる利得の大きさに左右されるとする仮説がある。V・H・ブルームや、E・E・ローラー、L・W・ポーターらによる期待理論と呼ばれるものがそれである。期待理論では、成功確率と成功による報酬の積で表される期待値が大きいほど、人はその行為に強く動機づけられるとされている。従ってこの理論によるならば、ある行為に人を動機づけようとすれば、その行為の成功可能性が高いこと、および成功によって得られる利得が大きいことを説得し、信じ込ませることが要点となる。勿論、ここにいう利得とは物的報酬ばかりではなく、社会的な威信や心理的な満足などを広く含むと考えることができる。

一般に高い目的は報酬も大きい、成功確率は低くなると考えられる。これに対して難易度の低い目的は、成功確率が高い代わりに報酬は少ない。すなわち、一般に成功確率と報酬は逆比例の関係にあると言つて良い。従つて、高い目的も低い目的も期待値は同じであるということが出来る。その意味で、フォロアーをいかに高い目的に動機づけるかという問題に対しては、期待理論は無力であると言わなければならない。

期待値が同じであるにも拘わらず、フォロアーをより高い目的に動機づけるためには、大なり小なり「殉教的精神への教導」が不可欠の重要性を持つてくる所以である。もし期待理論の範囲内で高い目的に動機づけようとすれば、実際以上に報酬を大きく見せるか、あるいは現実以上に成功確率を高く見せかける以外にはない。

この場合には、多大の努力の末に獲得された報酬が、結局暗示された期待していたものよりも小さいことに失望するか、予測を裏切る厳しい現実を前に挫折感を味わうといった結果がもたらされることになる。

この失望感や挫折感にもかかわらず、いかに高い目的への強いチャレンジ精神を維持しうるか、否、かかる失望と挫折の故にこそ、より高次元の目的への着想を喚起し、一層強い士気へと鼓舞し得ること、それこそが向上性リーダーシップの本質に他ならない。

第二節 成功と失敗の向上性マネジメント

成功マネジメントとは、成功をいかに管理するかを意味する。

[表-2] 向上-墮落マトリクス

	成 功	失 敗
向 上	① 自信の定着, 拡大する好機活用による発展	③ 反省に基づく改善, 自己再認識, 本質への回帰, 目的の昇華作用
墮 落	② 傲慢, 油断, 放蕩	④ 自信喪失, 萎縮, 自暴自棄, 人格崩壊

従って成功の向上性マネジメントとは、成功を維持しかつまたより大きな、あるいはより高い成功へと繋げてゆくためのマネジメントを意味している。ここでは、成功時における向上性リーダーシップが極めて重要な意味をもっている。

成功と失敗、向上と墮落

自己の成功は、いつ如何なる時も誰しもが望んで止まぬものであることは間違いない。そして向上もまた、少なくとも理屈の上からは誰しも望んでいるはずのものである。しかし成功は必ずしも向上をもたらさず、水飴の如く抗しがたい頹廃への第一歩となることも少なくはない。他方手ひどい失敗が、あたかも逃げ場を失った地下水が複雑な地層をかくぐくって地上に噴き上げられるように、向上を余儀なくする場合もある。

「表-2」向上-墮落のマトリクスにおいて、最も望ましい状況が①であることは間違いないが、もし成功には抗しがたい②へのモビリ

ティーが、多少なりとも不可避免的に内在していると仮定するならば、連続的な成功は墮落への誘惑を意図的に除去しない限り保証されず、傲慢・油断・放蕩を通じて失敗に至ると推論される。この意図的な除去作用こそ成功管理（成功のマネジメント）の本質であり、これを指揮・教導するものこそ成功時の向上性リーダーシップに他ならない。リーダーシップの発揮が一回性で連続性のないものでない限り、①から②への移行に歯止めを掛けるべき向上性のリーダーシップが、具備されていなければならない。成功における向上性のリーダーシップとは、②を回避して①の実現に導こうとする影響力を意味している。

高邁な理想を掲げ、高い目的設定の下に難易度の高い目的へ動機づけることは、確かに優れたリーダーシップの一側面である。しかし、他の条件にして等しければ目的の難易度が高ければ高いほど、目的達成の成功確率は低くなるに決まっている。失意の法則連関図からも明らかのように、高い目的設定は大きな失意に直結していると言っても過言ではない。この失意が目的の水準を下げてゆく、痛ましい原動力に他ならない。

一挙的であれ逐次的であれ、目的水準のやむを得ざる下降は挫折感や敗北感を伴わざるを得ず、遂に一定水準の目的を達成しても、何らかの不充足感を免れないのが苦惱ループの特徴である（「リーダーシップの本質（Ⅰ）」「図-1」および「図-2」参照）。そこで克服ループへの導入が、いま一つの輝かしいリーダーシップの一側面として論じられなければならない。

これまでリーダーシップ論と言えば、高邁な理想をフォロアーに吹き込み、困難をもとめせずに高い目的へ取り組むよう鼓舞し動機づけてゆく、いわば焚き付ける方向での論調が主流ではなかったか。しかし、高い目的追求は失敗する可能性が高い。そのとき、是非とも④を回避して③に到達できるように、強いリーダーシップが発揮されなければならない。高邁な目的への努力が苦惱ループに陥る可能性が高い以上、責任あるリーダーシップ論は克服ループへの導入過程に関する議論を、是非とも兼ね備えていなければならないはずである。

成功時の向上性リーダーシップ

成功時の向上性リーダーシップの眼目は、②を回避して①を実現・維持するにある〔表―2〕参照。その要諦は、先ず①のステージを確保することである。すなわち、第一に①における自信の定着を確立させること、第二にこの好機を活用してさらなる発展へ飛躍すべき現実的な展望を示すことが重要となる。

自信の定着は、①のステージにおける重要な意義深い効果である。何事によらず困難への挑戦においては、弛みなく積み重ねられた努力・修練のみが、最後の瞬間まで剥がれ落ちることのない、ほとんど唯一の自信の裏付けである。そして成功は、この自信を定着させる効果を持っている。すなわち、営々として積み上げてきた努力が正しかったこと、困難な挑戦において立派に役立つ成果を上げ得たこと、努力を怠らなかつた自分の意志の強さ、努力によって体

得し得た自らの技能が世に評価されたという実感がそれである。かかる自信の定着は、堅固で安定した人格の形成上非常に重要な意味を持っていると同時に、これを指揮したリーダーに対するフォロアーの揺るぎない信頼をも形成する。成功マネジメントにおいて第一義的に重要なものは、成功者の自信の定着を確保することである。

自信の定着を確保するためには、成功に対する十二分な報酬が必要である。成功は成功それ自体に何らかの報酬が既に含まれていることは確かである。自己満足のような最も内的な心理的報酬から、成功に伴う物的・社会的な報酬が考えられる。しかしリーダーは、フォロアーの成し遂げた成功に対して、意図的に惜しみなく賛辞を与え、場合によっては物的な報酬や社会的な威信を気前よく与えるよう注意しなければならない。この褒賞が十分であればあるほど、成功したメンバーの組織活動への忠誠心は高まる。逆に報酬・褒賞が十分ではなく不当に低いと判断されれば、成功した有能かつ有力なメンバーの組織活動からの離反が引き起こされる危険がある。

第二に、リーダーは今後の成功を足がかりとして、さらに発展的な将来展望を示さなければならない。この際、その将来展望は現実性のあるものとして実感され得るものでなければならず、その意味ではこの発展的将来展望の提示には、実現可能性を実感させる説得の過程が含まれていると言つて良い。いやが上にも気運高まりゆく成功期の上昇気流に、現実的と実感できる発展的かつ堅実な展望を、地味な目的手段分析とともに導入し得る能力は、明らかに卓抜したリーダーの才覚である。かかる一段と高い目的と、それに向

かつて限りなく伸びる地道な努力の道のりに対する自覚は、②傲慢・油断・放蕩への崩落を食い止める上でも、極めて有効だからである。

第三に、成功に基づく油断や傲慢を防止するためには、成功の陰に隠れている失敗に繋がっていたかも知れない危うい萌芽を捜しだし、その対策を講じてゆく真面目な努力が有効である。この水面下の危機への事前対処こそ、「成功は失敗の素」を食い止める要諦に他ならない。

成功マネジメントの罠

成功にともなう賞賛や賛美、物的社会的な報酬は、確かに油断や傲慢への誘惑的なモビイリティーを孕んでいるに違いない。しかし②への墮落を警戒する余り、成功に対する賛辞や褒賞を差し控えることは、その成功が全くの僥倖・幸運の成果で本人の努力とほとんど無関係であるような場合を除けば、危険な間違いであるといわなければならない。

成功時の有頂天は墮落への危うい淵に違いなく、我を忘れる得意の夢中から正気を呼び覚ますために、適切な箴言が必要な場合もある。しかし、成功にも拘わらずろくな褒賞も与えず、却って苛酷に過ぎる箴言のみで応ずると、フォロアーは②どころか④に転落してしまう危険性がある。最悪の場合、フォロアーは自ら自己人格を否定するキャリアの人格を否定するか、またはその両方に陥る。

志望校に合格して意気揚々たるはずの生徒・学生たちの神経衰弱

が、いわゆる「5月病」と呼ばれる如く晩春から初夏にかけて集中する原因の一つとして、成功した我が子が有頂天になって墮落への道程に踏み入ることを恐れる真面目な親たちによる、ミスマネジメントが考えられるのではないだろうか。

②への墮落を食い止めるための方途は、いずれも成功に対する十分なねぎらいと褒賞の後に、注意深く導入されなければならぬ。例えばより高い目的を設定してゆくにしても、余程緊急の場合を除いては、成功にこぎ着けたメンバーをただ休みなく急ぎ立てるような姿勢を見せるときには、メンバーに疲労感や一種の徒労感が避けがたく生じてくる。

また、成功に隠れた失敗への小さな萌芽を探るにしても、成功の功績にも拘わらず犯人捜しをする懲罰的印象を与えないよう、十分な配慮が必要となる。同様に、有頂天への箴言も十分な労いの後に、また十分な褒賞と共にきめ細やかになされなければならない。

以上の考察からして、成功マネジメントにおける向上性リーダーシップには、フォロアーの向上に対する真摯な関心に基づきながら、いわば甘味料と香辛料とを併用する料理の如きさじ加減が要求されていると言つて良い。

昭和一四年一月一五日、横綱双葉山関の七〇連勝を阻止した新鋭前頭三枚目安芸ノ海関が、師匠の出羽海親方に大金星の報告に赴いた際の話である。親方は、「勝つて騒がれる力士より、負けて騒がれる力士になれよ。」と諭したという。愛弟子の将来に寄せる温かい期待と厳しさとが、絶妙なさじ加減で調和された、含蓄ある箴言

の事例という他はない。

失敗時の向上性リーダーシップ

失敗時の向上性リーダーシップとは、失敗マネジメントの核心であり、その眼目は「表1-2」において、④を回避して③を実現するにある。失敗が少なくとも一時期、一定程度の意気消沈や自信喪失を招くことはやむを得ざるところである。特に目的追求の努力が真剣なものであればあるほど、その失意は深刻なものとなる可能性が高い。

しかし、失意や意気消沈が長引き、深く自己価値を苛んだり周囲の環境状況を恨んだりする暗き怨嗟の隘路に陥るようになると、自暴自棄になったり人格崩壊に至ったりする危険がある。失敗マネジメントは、この非生産的で反社会的な奈落への隘路を回避して、気力充実した意気揚々たる再挑戦を促し、またはより高適な理念を熟成させて新たな目的意識を喚起する「目的の昇華作用」のプロセスへと導くことを主眼としている。

失敗マネジメントは、先ず失意を正面から受け止めることから始まる。失敗の現実から目をそらしたり、失敗の原因を徒に自分以外の要因に転化することによって、失意の負荷から逃れることは、本格的な克服ループへの導入を阻害する結果になるからに他ならない。

失敗を直視してその現実を受け止める苦悩ループにおいては、適度な安息と休養が必要とされることは注目に値しよう。この意味

で、克服ループへの導入は性急に過ぎてはならず、タイミングを計る慎重さが要求される。ただし、失意や意気消沈が必要とされる安息と休養の期間を超えて、過度に長引かぬようにしないと④への崩落プロセスに陥る危険がある。タイミングを見て、克服ループへの導入を試みられなければならない所以である。失敗の主要な原因を合理的に推論・検証することが、克服ループへの第一歩である。

その意味では、失敗マネジメントもまた成功マネジメントと同様に、甘味料と香辛料との双方を加減する料理に似ている。向上性の克服ループについては節を改めて、次節で詳しく論じてみよう。

第三節 向上性の克服ループ

克服ループへの導入(第一章第一節参照)、すなわち挫折からの再生には、それ自体の中に多かれ少なかれ向上性の要素が含まれていると考えることもできる。しかし、ここで向上性の克服ループとして論じる復元過程には、単に同じ目的への再チャレンジという意味とは異なる、目的や意志の質的変化が伴っている。質的に熟成された、より洗練された高次元の目的への昇華を伴う再挑戦、あるいは外見上同じ目的を追求しているように見えても、その目的に対する使命感や目的達成にかかる意義に関する、意識の質的向上を伴う再起を意味している。

意志の熟成

苛烈な溶鉱炉の火をくぐるたびに純粋な金属が精錬されるよう

に、失敗を通じて使命感は純化されてゆく。失敗は使命感の眼前に現実的で具体的な制約を、手強い冷酷な障害として見せつける。この障害に再び立ち向かっていく覚悟と気概とは、何故やらなければならぬのかという使命感の再確認によって練り上げられて行く。

使命感の再認識と覚悟や気概の程を自ら問いただす循環過程を通じて、不純物を削ぎ落とした使命感が研ぎ澄まされながら、再チャレンジへの意志は熟成されてゆく。失敗マネジメントにおける向上性リーダーシップの機能は、この意志の熟成を促すことにある。

意志の熟成は、あたかも酒類の熟成の如く自然な発酵過程を不可欠な要素としている。口先だけではない本当の使命感、質感のあるやる気、密度の濃い意志というものは、決して性急に急ぎ立てて造り上げられるものではない。克服ループへの導入は、ある一定のタイミングを逃すとそのチャンスを失い、失敗による諦めや自信喪失といった墮落〔表1-2〕における④に陥る危険がある。しかし克服ループへの導入に焦ると、十分に練り上げられない目の粗い意志、いわば泡の混じった練り物のような、粗雑で無理につきつま合わせをした、建て前上の意志が促成されてしまう。何か釈然としないもの、どことなく納得しきつていないところを残したままに促成された意志は、あたかも刀身に小さな気泡を残している鍛錬の不十分な刀のようなもので、焼き入れや打突などの試練に耐えきれず、亀裂や破損を免れ得ない。

その意味で、失敗はいわば不十分で至らない箇所を教えてくれる天啓であるとも言える。折れた刀を再び鍛錬することはできない

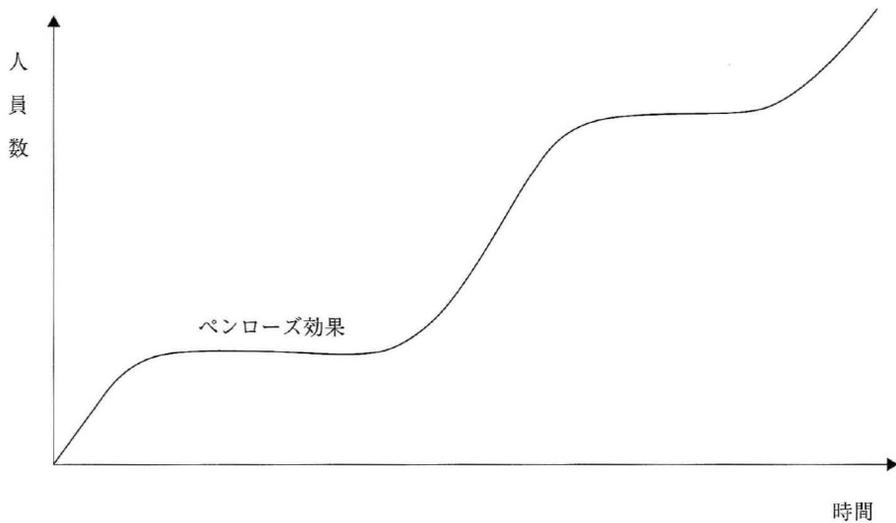
が、失敗した人間を鍛え直すことはできる。否、失敗によってこそ再鍛錬への契機が与えられると言って良い。失敗をかかると好機として活かしつつ克服ループへ導くことが、失敗マネジメントの本領であり、失敗における向上性リーダーシップの精華である。

特に組織活動においては、意志の熟成はメンバー相互間の意思疎通を通じて、歩調を合わせながら共有されなければならないプロセスとなる。

組織意志の熟成

E・T・ペンローズは著書『企業成長の理論』で、「組織の余剰」として管理者集団における意思統一・価値意識の共有の問題を論じている⁽¹³⁾。すなわち、管理者集団は組織活動の経験を共有しつつ、様々な問題意識や理想・価値観を相互に調整し合い、チームとしての仲間意識や団結心を醸成してゆくが、かかる共通意志の形成こそ管理者集団としての管理能力の余剰を創造するものであると説明されている。組織はこの管理能力の余剰を超えて健全な成長をすることはできず、あまりに急速な成長は危険であり、組織に亀裂や分裂を生じ、多くの場合組織の瓦解を招きかねないとされる。

それゆえ、組織規模の適正な拡大・成長は、管理者集団の経験の共有という時間的経過を待つ段階的になされなければならない。つまり、成長は組織にとって一種の危機であり、成長期の後には組織意志の熟成のために一定期間定常的な高原状態が保たなければならない。その結果適正な組織成長は階段状の成長曲線を描くことと



〔図-6〕 組織の適正成長曲線

なる。(〔図-6 参照])

管理者集団の意思疎通のために、成長を休止して費やされなければならぬ時間的経過、この高原状態を組織成長における「ペンローズ効果」と表現することがある。

ペンローズの論じた管理者集団内の価値意識の共有こそ、組織意志の熟成のプロセスに他ならず、組織の団結意識を醸成する本質的要素に他ならない。各管理者の描く組織の未来像がバラバラで、何が重要で何が重要でないかといった問題の優先順位や、善悪の判断の基本的な基準となる価値意識が統一されていないようでは、メンバーを指揮する方向が定まらない。管理者集団内におけるバラバラなベクトルの存在は、組織内に不可避的に派閥分派を誘発し、派閥相互間の生存抗争を余儀なくしてゆく。

かかる組織内のギクシャクとしたいわゆる火種は、前述の個人内における釈然としない決心の隙間と同様な気泡であり、意志的努力の緻密さを損なう疵である。ペンローズはこの集団内の違和感を埋める作用として、経験の共有を伴う時間的経過を重視したが、集団内の違和感が組織の成長を制約するという文脈からも明らかのように、失敗経験の共有が違和感の解消解決に特効的な効果を持つことが推論される。

なぜならば、もし成功体験のみでメンバー相互間の違和感が解消されるならば、成功は成長に繋がると考えられるから、成長によって違和感が解決されることになる。これでは、急成長期の組織的危機の現象を説明することができないからである。成功体験の共有も

勿論大事ではある。しかし共有される失敗経験は、メンバー間の意識のずれや感受性の違い、価値観の相違を表面化させるとともに、かかる齟齬を相互の真剣な調整作業の組上げに上げざるを得ない切迫感をもたらす。

時に激しいコンフリクトを伴いながら繰り返り広げられる、メンバー相互間の価値意識の調整と統一の過程は、あたかも異質な金属を打ち合わせる刀身における激しい鍛錬の如く、メンバー間に散在する重大なあるいは些細な、意識のずれや間隙を打ち崩してゆく。かくして、精錬されたメンバーは一丸となつて、組織行動をして克服ループに導入せしめてゆく。

目的の昇華作用

我々が普通、「これぞ我が人生の目的」と考えているようなものでも、未だ表面化せず潜在意識の中に曖昧なまま眠っている、より深く本質的な理念や信条の実現のための手段に過ぎないことが少なくない。この時、未だ曖昧なまま半ば眠っている自己の本質的な意志を、明確な問題意識や理念として覚醒させるものは、多くの場合失敗と深い失意である。

自らの人生の意味や価値を厳しく問い糺す、自己検証と自己発見といった極めてタフな精神的作業は、多くは手ひどい失敗と深刻な失意に基づく煩悶のプロセスの内において強制される以外には、ほとんど不可能であると言わなければならぬであろう。

一度本質的で深い理念に目覚めると、譲ることのできない使命で

あると考えていた目的が、実は真の理念達成のための一つ的手段に過ぎず、他にも代替的なくつかの手段が存在し、真の使命的な目的はより包括的で高次元に位置していることがはっきりしてくる場合がある。この時、このより包括的かつ高次元の目的を、真に自らの使命的であると確信するに至れば、目的の昇華作用がなされたことになる。

実際、色神その他の資質でどうしてもパイロットになれなかった人が、上級官僚として航空行政に大きな手腕を発揮したり、売れなかった歌手が後年作曲家として活躍したり、不遇の役者が晩年卓越した演出家として勇名を馳せたりといった事例は、決して世の例外ではない。

ただし決して看過し得ないのは、より高次元の目的に対して、結局はささやかな一つの手段に過ぎなかった人生目的を、一度は譲れざる至高の使命と信じて、真剣に求道するプロセスを踏まなければならぬ点である。目的追求に掛ける真の情熱こそ、失敗に伴う失意の純度を決定づける炉火に他ならず、純度の高い失意が、さらに絶えざる情熱と使命感の炎に焼き尽くされて、初めて目的の昇華作用が生じてくるからである。

職業の選択を例にとつて考えてみよう。職業の選択には、外見やイメージなどあまり本質的ではない些細な要素が、結構強く影響していることが多い。しかし、その職業の本質的な使命や価値が真剣に問い直されるのは、憧れの職業に就くことがどうしてもできないというような場合である。医者になりたいがどうしてもなれないと

いう場合、何故医者になりたいのか、医者という職業の社会的使命は何かということが問い直され反芻される。

そこで世の病人を救うという改めて当然の職業的使命が、自らの人生観や趣味・趣向とすりあわされる。煩悶が真剣な領域に入るに従って、外見やイメージなどの些事は捨象され、病人の救済や病気の克服といったより本質的な理念に深耕してゆく。このとき、新薬の開発が臨床行為それ自体よりも広範囲に病人を救済し、病気を克服し得ると考えたでしょう。数万・数十万人を一気に救うかも知れない新薬開発をめざして、気力充実して製薬会社をめざすとすれば、彼において目的の昇華作用は実現していると言って良い。

より高次のあるいはより深い理念に基づいて自らの使命を問い直し、再び一段と包括的な使命を確信できるような新たな目的を定立できること、かかる目的の昇華作用を啓発することが、失敗における向上性リーダーシップの本質である。

【注】

- (12) Lawler, E. E. & J. D. Rhode, *Information and Control in Organizations*, Good-Year.
 (13) Penrose, E.T. *The Theory of The Growth of The Firm*, Blackwell